

647.94
BAe
a e1

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PERUSAHAAN
STUDI KASUS PADA HOTEL PATRA JASA SEMARANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : **Drs. BASARI BACHRI**
NIM : C4A.098.016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

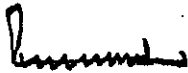
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Hotel Patra Jasa Semarang)**

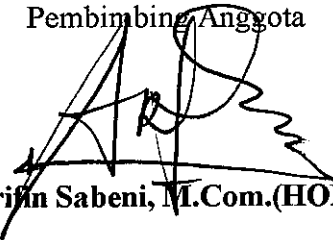
Yang disusun oleh Basari Bachri, NIM C4A098016
telah memenuhi syarat dan siap untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 7 Oktober 2000 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Daryono Rahardjo, MM.

Pembimbing Anggota



Drs. Arifin Sabeni, M.Com.(HONS) Akt.

Semarang, 7 Oktober 2000

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACTS

Hotel Patra Jasa Semarang is the pioneer of four star hotel operating in one of the Indonesian business centres recently. Up to the middle of 1900s, Hotel Patra Jasa Semarang has been the leader of four star hotel service in Semarang. Formerly, the mission of this hotel is to provide hotel service for the staff and relations of PT. Pertamina. In the middle of 1900s, the competition among four star hotels was tighter and the condition was aggravated by the economic crisis in 1997 which directly resulted in the decrease of occupancy rate. Accordingly, the company is very concerned to achieve an optimal work. The measurement and the optimal level of work is much determined by the stakeholders of the company.

This research generally tends to give a guide and direction of strategic changing process on Hotel Patra Jasa Semarang in developing the new competition excellence. Specifically, the research aims to identify the strategic source factors, internal business process, and the satisfaction of Hotel Patra Jasa's metrical analysis " *strategic advantage profile (SAP)* " for the valuation of the strategic source factors and for assessing the relationship of the business process with the company's level of work. Additionally, a crossed tabular analysis is used for analysing the customer's satisfaction to know the existence of correlation pattern between the factors influencing the customer's satisfaction over the company, by a tool called *Chi-Square*.

The hypotheses of the research is that the more the excellent strategic source (h1) owned by the company, the better the company's performance will be; (h2) the better the internal business process, the better the company's performance will be, (h3) the higher of customer's satisfaction level, the better the company's performance will be.

The research result indicates that the three hypotheses can be accepted, under the understanding that the strategic resources, the internal business process and the customers' satisfaction significantly affects the company's performance.

ABSTRAKSI

Hotel Patra Jasa Semarang merupakan *pioneer* hotel bintang empat yang beroperasi di salah satu sentra bisnis Indonesia saat ini. Sampai pertengahan 1990-an, Hotel Patra Jasa merupakan *leader* jasa perhotelan bintang empat di Semarang. Pada awalnya, misi hotel ini adalah menyediakan jasa perhotelan bagi karyawan maupun relasi PT. Pertamina. Memasuki pertengahan 1990-an, persaingan hotel bintang empat semakin ketat dan kondisi ini diperburuk adanya krisis ekonomi pada tahun 1997 yang secara langsung telah menyebabkan penurunan tingkat hunian. Oleh karenanya, perusahaan sangat berkepentingan untuk mencapai kinerja optimal. Ukuran dan tingkat optimal kinerja sangat ditentukan oleh para *stakeholder* perusahaan.

Penelitian ini secara umum bertujuan memberikan pedoman dan arahan proses perubahan strategik Hotel Patra Jasa Semarang dalam membangun keunggulan bersaing baru. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor – faktor sumber daya strategik, proses bisnis intern dan kepuasan pelanggan Hotel Patra Jasa Semarang dan menguji pengaruh faktor – faktor sumber daya strategik, proses bisnis intern dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Metode analisis data memakai analisis matriks *strategic advantage profile* (SAP) untuk penilaian faktor – faktor sumber daya strategik, analisis model regresi untuk mengukur keterkaitan proses bisnis dengan tingkat kinerja perusahaan. Dan untuk

analisis persepsi kepuasan pelanggan dipergunakan analisis tabulasi silang untuk mengetahui adanya pola hubungan antara faktor – faktor perusahaan terhadap kepuasan pelanggan. Dengan alatnya yaitu *Chi – Square*.

Hipotesis penelitian ini adalah (h1) semakin unggul sumber daya strategik yang dimiliki perusahaan, semakin baik kinerja perusahaan ; (h2) semakin baik proses bisnis intern, semakin baik kinerja perusahaan ; (h3) semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan, semakin baik kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan, ketiga hipotesa dapat diterima, dengan pengertian bahwa sumber daya strategik, proses bisnis intern dan kepuasan pelanggan secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan.

KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, penulis telah berhasil menyelesaikan tesis “ *Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan* “ (Studi Kasus Pada Hotel Patra Jasa Semarang).

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.


Dalam penyusunan tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan beberapa pihak yang telah memberikan perhatian dan dukungan dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini. Penghargaan dan ucapan terima kasih kami sampaikan kepada :

1. Alm. Prof. Dr. Soewito selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan hingga akhir hayatnya.
2. Drs. Daryono Rahardjo, MM. selaku penerus pembimbing utama.
3. Drs. Arifin Sabeni, M.Com.(HONS) Akt. selaku pembimbing anggota.
4. Staf manajemen Hotel Patra Jasa Semarang yang telah membantu dalam baik berupa data dan informasi terkait dengan penelitian.
5. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Ucapan terima kasih ini secara khusus kami tujukan kepada istri tercinta (Mudjarini) dan anak – anak (Septa Intiar dan Aswin Nugraha) yang telah memberikan perhatian dan dorongan belajar.

Akhirnya, apabila dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan, kritik dan saran pembaca adalah merupakan acuan untuk perbaikan selanjutnya. Semoga karya tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkan. Terima Kasih.

Penulis



BASARI BACHRI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Kegunaan Penelitian	9
 BAB II TELAAH PUSTAKA	 10
2.1. Telaah Pustaka	10
2.1.1. Perencanaan Strategi	10
2.1.2. Kinerja Perusahaan	11
2.1.3. Sumber Daya Strategik	13
2.1.4. Proses Bisnis	16
2.1.5. Kepuasan Pelanggan	19

	2.2. Penelitian Bisnis Jasa Perhotelan	19
	2.3. Hubungan Penelitian Terdahulu dengan Sekarang	22
	2.4. Kerangka Pemikiran	22
	2.5. Hipotesis	24
BAB III	METODE PENELITIAN	25
	3.1. Jenis dan Sumber Data	25
	3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	26
	3.3. Metode Pengumpulan Data	26
	3.4. Metode Analisis Data	27
BAB IV	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	36
	4.1. Gambaran Umum	36
	4.2. Informasi Umum	36
	4.3. Paket – Paket Patra Jasa	40
	4.4. Struktur Organisasi	43
BAB V	PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	50
	5.1. Analisis Kinerja	50
	5.2. Analisis Sumberdaya Strategik, Proses Bisnis Intern dan Kinerja Perusahaan	52
	5.2.1. Sumber Daya Strategik	52
	5.2.2. Model Proses Bisnis Intern	53
	5.2.3. Analisis Kepuasan Pelanggan	56

	5.3. Implikasi Strategis.....	64
BAB VI	PENUTUP	65
	6.1. Kesimpulan	65
	6.2. Saran	70

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tingkat Hunian, Penjualan dan Laba Bersih Hotel Patra Jasa Semarang	3
Tabel 1.2. Hotel Bintang Empat di Semarang	3
Tabel 3.1. Contoh Tabel Matrik SAP	29
Tabel 3.2. Contoh Tabel Persepsi Konsumen Atas Faktor Kehandalan Produk	34
Tabel 5.1. Hasil Regresi Model Kinerja	51
Tabel 5.2. Nilai Tertimbang Sumber Daya Strategik	53
Tabel 5.3. Hasil Regresi Model Rantai Nilai Proses Bisnis	54
Tabel 5.4. Komposisi Responden Berdasarkan Persepsi Kehandalan Produk Terhadap Tingkat Kepuasan	57
Tabel 5.5. Tanggapan Responden Terhadap Fasilitas Kamar	58
Tabel 5.6. Komposisi Responden Berdasarkan Persepsi Daya Tanggap Terhadap Tingkat Kepuasan	58
Tabel 5.7. Tanggapan Responden Terhadap Prosedur Penyampaian Keluhan	59
Tabel 5.8. Komposisi Responden Berdasarkan Keyakinan Terhadap Tingkat Kepuasan	56
Tabel 5.9. Tanggapan Responden Terhadap <i>Value of Money</i>	60

Tabel 5.10. Komposisi Responden Berdasarkan Persepsi Empati
Terhadap Tingkat Kepuasan 61

Tabel 5.11. Tanggapan Responden Terhadap Pelayanan Perhatian 62

Tabel 5.12. Komposisi Responden Berdasarkan Persepsi Berwujud
Terhadap Tingkat Kepuasan 62

Tabel 5.13. Tanggapan Responden Terhadap Kebersihan, Kerapian
dan Kenyamanan 63

Tabel 5.14. Pengujian Kontingensi 63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Hirarki Kompetensi	13
Gambar 2.2. Model Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	15
Gambar 2.3. Kerangka Penjabaran Strategi ke Dalam <i>Strategic Objectives</i> Berlandaskan <i>Balanced Scorecard</i>	18
Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	23
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Hotel Patra Jasa Semarang	44

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam bisnis perhotelan, menurut Howarth (1998) secara umum para tamu yang menginap disegmentasi berdasarkan karakteristik psikografis (motivasi) sebagai berikut : perjalanan bisnis (*business traveler*), turis (*tourist*), Pemerintah, kru pesawat terbang (*airline crew*) dan lainnya (*others*). Secara khusus, setiap hotel dapat lebih mempertajam segmentasi pelanggannya dalam perencanaan strategiknya.

Hotel Patra Jasa Semarang merupakan *pioneer* hotel bintang empat yang beroperasi di salah satu sentra bisnis Indonesia ini. Sebagai *pioneer*, sampai pertengahan 1990-an hotel Patra Jasa merupakan *leader* jasa perhotelan bintang empat di Semarang dengan jumlah kamar yang tersedia 146 kamar, tingkat hunian mampu mencapai 37.840 kamar/tahun (tahun 1994).

Pada awalnya, misi hotel ini adalah menyediakan jasa perhotelan bagi karyawan maupun relasi PT. Pertamina yang melakukan kunjungan dinas di daerah Jawa Tengah, khususnya Semarang. Sampai akhir tahun anggaran 1997/1998 segmen Pertamina (baik karyawan maupun relasi) secara individu dan konvensi sekitar 25 - 30% dari total tingkat hunian hotel Patra Jasa setiap tahunnya. Dengan lokasi yang strategis serta profesionalisme pelayanan, hotel Patra Jasa mampu menarik pelanggan selain yang terkait dengan PT. Pertamina.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Segmen pelanggan terbesar adalah kalangan bisnis swasta, setiap tahunnya memberi kontribusi 30% - 40% tingkat hunian. Segmen lain yang signifikan adalah kalangan penerbang (kru dan awak pesawat Merpati Nusantara Airlines) beserta penumpang mencapai sekitar 10% - 12%. Kemudian segmen konvensi mencapai sekitar 8% - 12%.

Memasuki pertengahan 1990-an, persaingan hotel bintang empat semakin ketat dengan masuknya pesaing baru yang sangat potensial dalam perebutan pangsa pasar. Kondisi ini diperburuk dengan adanya krisis perekonomian pada tahun 1997 yang secara langsung telah menyebabkan penurunan permintaan secara drastis dari segmen-segmen aktual ini secara keseluruhan.

Adanya kecenderungan penurunan kinerja perusahaan berdasar indikator tingkat hunian, tingkat penjualan, profitabilitas dan posisi strategik sejak tahun 1995. Dibandingkan dengan tingkat hunian absolut tahun 1994/1995 (35.814 kamar), terjadi penurunan drastis sekitar 34% - 39% pada periode 1997/1998 dan 1998/1999 yang hanya mencapai 23.673 kamar dan 21.941 kamar. Tabel 1.1. berikut ini menunjukkan tingkat hunian, penjualan dan laba bersih Hotel Patra Jasa Semarang dari tahun 1994/1995 sampai dengan tahun 1998/1999 .

**TABEL 1.1. TINGKAT HUNIAN, PENJUALAN DAN LABA BERSIH
HOTEL PATRA JASA SEMARANG**

(dalam jutaan rupiah)

No Tahun		Tingkat hunian		Penjualan	Laba Bersih
		Kamar	%		
1	1994/1995	35.814	69,75	8.098	2.322
2	1995/1996	34.818	67,81	7.700	1.827
3	1996/1997	33.963	66,15	8.236	2.010
4	1997/1998	23.673	54,03	7.267	878
5	1998/1999	21.941	41,40	7.050	352

Sumber : Laporan Tahunan PT. Patra Jasa Semarang TA 1994/1995 s/d TA 1998/1999

Selain faktor makro perekonomian, penurunan ini merupakan dampak ketatnya persaingan. Untuk hotel bintang 4 (empat), selama kurun waktu 5 tahun ini telah dibangun dua hotel di Semarang yaitu : hotel Ciputra (1994) dan Grand Candi (1998). Dalam waktu singkat kedua hotel tersebut mampu meraih pangsa pasar sebanyak 35,40% (Ciputra) dan 16,92% (Grand Candi). Sesuai tabel 1.2. berikut ini.

TABEL 1.2. HOTEL BINTANG EMPAT DI SEMARANG

Profil	Hotel			
	Patra Jasa	Graha Santika	Ciputra	Grand Candi
1. Beroperasi mulai	18 Januari 1974	21 Agustus 1990	11 November 1995	15 Januari 1998
2. Lokasi	Kota Atas	Tengah Kota	Tengah Kota	Kota Atas
3. Jumlah kamar	145	125	208	128
4. Tarif Kamar				
Tertinggi	Rp 1.815.000	Rp 3.515.050	Rp 3.357.750	Rp 3.000.000
Terendah	Rp 363.000	Rp 325.000	Rp 270.000	Rp 550.000
5. Pangsa pasar ¹⁾	25,36%	22,32%	35,40%	16,92%
6. Tingkat hunian ²⁾	41,40%	47,35%	41,74%	35,28%

Catatan : ¹⁾ Berdasar jumlah tamu yang menginap di hotel bintang empat tahun 1998/1999

²⁾ Berdasar jumlah kamar yang tersedia tahun 1998/1999

Sumber : Marketing and Business Plan Tahun 2000/2001 Hotel Patra Jasa Semarang, 1999.

Oleh karenanya, perusahaan sangat berkepentingan untuk mencapai kinerja optimal. Ukuran dan tingkat optimal kinerja sangat ditentukan oleh para *stakeholder* perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), kinerja perusahaan dapat dilihat dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam kaitan dengan pembelajaran dan pertumbuhan, Grant (1994) serta Quinn (1994) mengkaitkan kriteria kinerja perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelola sumberdaya perusahaan yang bermanfaat bagi pelanggan dalam lingkup industri.

Mencermati kriteria kinerja dinamis tersebut, terdapat beberapa isu strategik yang dihadapi manajemen hotel Patra Jasa Semarang dalam pengelolaan sumberdaya, proses bisnis serta kepuasan pelanggan yang mempengaruhi kinerja dan kemampuan bersaing saat ini maupun masa mendatang secara signifikan. Isu-isu strategik tersebut adalah :

- a) Pengelolaan sumber daya strategik sebagai *critical success factor* dalam industri perhotelan.
 1. Berkurangnya pangsa pasar pasti (*captive market*) dari PT. Pertamina diindikasikan dengan penurunan drastis *occupancy rate* segmen ini dari 26% (1997) menjadi 9%(1998). Tampaknya, manajemen harus menurunkan estimasi penerimaan dari segmen ini pada masa mendatang.
 2. Hotel Patra Jasa Semarang merupakan hotel dalam klasifikasi bintang empat. Namun, kecenderungan meningkatnya *ancaman substitusi* hotel berbintang tiga terutama faktor tarif. Fenomena ini dapat diamati pada trend tingkat hunian hotel berbintang tiga pada kurun waktu 1997 -1999

yang relatif stabil dengan variasi penurunan berkisar 3%, namun pada beberapa hotel (seperti hotel Santika dan Puri Garden) mengalami peningkatan tingkat hunian berkisar 2%-20%. Artinya, dalam krisis perekonomian yang secara umum menurunkan tingkat permintaan atas jasa penginapan hotel memberikan dampak yang menaikkan tingkat permintaan pada hotel bintang tiga.

3. Lokasi hotel tampaknya merupakan variabel yang dipertimbangkan oleh konsumen. Dari tabel 1.2. terlihat pangsa pasar hotel Graha Santika dan Ciputra yang berlokasi di tengah kota (57,72%) secara relatif lebih tinggi daripada hotel Patrajasa dan Grand Candi yang berlokasi di kota atas (42,28%).
4. Hotel Patra Jasa Semarang telah beroperasi sekitar 25 tahun dengan sekali pengembangan penambahan 75 kamar (1987) sehingga kualitas fisik kamar maupun prasarana hotel relatif usang dibandingkan dengan para pesaing di kelasnya seperti hotel Graha Santika (1990), hotel Ciputra (1995) maupun hotel Grand Candi (1998). Kondisi ini cukup menyulitkan hotel dalam bersaing melayani pelanggan yang *high-quality sensitive*. Dari perspektif pembiayaan, secara taktis telah meningkatkan beban biaya pemeliharaan pada Tahun Anggaran 1997/1998 dan 1998/1999. Secara strategik, kebijakan korporat ini mengisyaratkan bahwa hotel Patra Jasa Semarang dalam upaya meningkatkan nilai pelayanan harus bertumpu pada optimalisasi sumberdaya internalnya

5. Kualitas sumber daya manusia merupakan variabel yang penting dalam bisnis jasa. Dari manajemen diakui bahwa sejak awal 1990-an, karyawan adalah tetap. Pelayanan pada *captive market* Pertamina nampaknya menghambat proses pembelajaran karyawan terhadap arti pelayanan prima.

- b) Penurunan drastis kemampuan menghasilkan laba (*net profit margin*). Dari tabel 1.1. dapat dilihat penurunan rasio laba bersih dibanding penjualan dari sekitar 24%-28% (periode 1994-1997) menjadi 12,08% (th 1997/1998) dan 4,99% (th 1998/1999). Faktor umum penurunan laba bersih adalah peningkatan biaya-biaya operasional secara drastis sedangkan tingkat penjualan stagnan bahkan cenderung menurun. Asumsi dasar timbulnya biaya adalah adanya suatu aktivitas, oleh karenanya perlu dicermati efektivitas dan efisiensi aktivitas-aktivitas penting dalam proses bisnis perusahaan. Secara khusus, penurunan drastis profitabilitas perusahaan terjadi sebagai akibat dari :
1. Penjualan paket, secara langsung menurunkan profitabilitas sampai 40% atas penjualan bersih kamar. Sebagai catatan, bahwa diskon merupakan biaya kesempatan (*opportunity cost*) untuk mempertahankan konsumen terutama bagi hotel berbintang empat untuk menambah *switching cost* pelanggan yang *price-sensitivity* ke hotel berbintang tiga.
 2. Pembebanan biaya pemeliharaan (*maintenance*) pada tahun 1998/1999 karena penundaan alokasi biaya *maintenance* untuk periode dua tahun sebelumnya. Realisasi biaya ini disebabkan adanya rencana manajemen untuk melakukan investasi pengembangan dari klasifikasi hotel bintang empat menjadi bintang lima pada tahun anggaran 1998/1999.

3. Krisis moneter secara umum telah meningkatkan harga barang-barang yang dibutuhkan dalam operasional pelayanan kepada konsumen.
 4. Ditengah laju *hyper-inflasi* yang terjadi, manajemen dihadapkan pada keharusan untuk mempertahankan kinerja pelayanan karyawannya. Salah satu kebijakannya adalah meningkatkan gaji bagi karyawan demi mempertahankan tingkat kesejahteraan mereka.
- c) Keberlangsungan dan kesuksesan hidup suatu perusahaan, pada akhirnya, ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara yang diharapkan dan yang dirasakan oleh konsumennya, yaitu : kepuasan. Secara empiris, kecenderungan penurunan penjualan dan observasi terhadap keluhan pelanggan merupakan suatu sinyal kuat bagi manajemen untuk lebih memfokuskan tingkat pelayanan pada pelanggannya.

1.2 Perumusan Masalah

Menyongsong era persaingan bebas pada millenium ketiga, *holding company* Patra Jasa telah membangun visi baru, yaitu : *“melihat perusahaannya berkembang cepat menjadi pemain internasional utama dalam bisnis hotel di wilayah Asia Pasifik”*. Sedangkan misi perusahaan adalah *“win-win Value for money”* pada klien dengan meningkatkan profesionalisme, tanggung jawab dari tingkat manajemen, staf dan karyawan di setiap sektor perusahaan. Melalui **program Citra Baru**, rencana dan tindakan strategik dilakukan secara total meliputi manajemen pengembangan SDM, pengembangan produk dan pelayanan,

organisasi, keuangan dan sistem teknologi. Perbaikan proses dan aktivitas pemasaran secara strategik dan taktis.

Berdasar variabel penjualan, profitabilitas, pangsa pasar dan posisi persaingan, sebenarnya trend penurunan kinerja hotel Patra Jasa Semarang telah terjadi sejak 1994/1995 disebabkan lemahnya kemampuan internal (kualitas produk maupun organisasi pelayanan) dalam menghadapi persaingan yang ketat. Korporat dan manajemen intern telah menyadari kelemahan tersebut melalui *Program Citra Baru*.

Interaksi antara gambaran posisi dan kinerja historis perusahaan, *strategic intent* manajemen, perubahan lingkungan persaingan serta implementasi strategi saat ini menimbulkan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan tingkat kinerja perusahaan yang layak untuk dianalisis lebih lanjut. Untuk memberi kejelasan arah, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah sumberdaya strategik yang dimiliki Hotel Patrajasa mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan ?
2. Apakah proses bisnis intern di Hotel Patrajasa Semarang mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan ?
3. Apakah tingkat kepuasan pelanggan hotel Patra Jasa Semarang mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan memberikan pedoman dan arahan proses perubahan strategik hotel Patra Jasa Semarang dalam membangun keunggulan bersaing baru. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor sumberdaya strategik, proses bisnis intern dan kepuasan pelanggan Hotel Patrajasa Semarang.
2. Menguji pengaruh faktor-faktor sumberdaya strategik, proses bisnis intern dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna baik secara praktis maupun akademis. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Secara praktis bagi manajemen hotel Patra Jasa Semarang, hasil penelitian ini merupakan umpan balik terhadap strategi bersaing yang sedang dilaksanakan dan masukan untuk menyusun perencanaan strategik berdasarkan faktor-faktor sumberdaya, proses bisnis maupun persepsi konsumen. Peningkatan kinerja perusahaan diharapkan dapat dicapai melalui pemahaman terhadap potensi sumberdaya-sumberdaya strategik yang dimiliki, kemampuan pengelolaan aktivitas (proses) bisnis serta persepsi konsumen atas pelayanan hotel.
2. Secara teoritis, penelitian ini merupakan kesinambungan dari penelitian tentang kinerja perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Secara metodologis, penelitian ini diharapkan mampu menambah wacana ilmiah dalam riset kinerja perusahaan yang komprehensif melalui analisis sumberdaya strategik bisnis, analisis proses bisnis serta tingkat kepuasan pelanggan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Telaah Pustaka

Dalam telaah pustaka ini kami ambil 5 (lima) kelompok literatur permasalahan yaitu : perencanaan strategi, kinerja perusahaan, sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan.

2.1.1 Perencanaan Strategi

Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Kaplan dan Norton (1996) memberikan komponen-komponen strategi sebagai berikut.

1. Manajemen strategi merupakan suatu *proses*.
2. Proses digunakan *merumuskan* dan *mengimplementasikan* strategi. Melibatkan intuisi.
3. Strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategi.

Formalisasi manajemen strategi adalah perencanaan strategi, tujuan sebagai alat mengkomunikasikan pemikiran strategik kepada seluruh komponen organisasi untuk mengimplementasikan dalam tindakan strategik. Namun, seringkali formalisasi ini menciptakan suatu birokrasi yang menghambat fleksibilitas dan

membuat kegagalan organisasi untuk merespon perubahan lingkungan bisnis. Memasuki millenium ketiga, perubahan lingkungan bisnis bersifat diskontinuitas dan signifikan terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Kegagalan perencanaan strategi disebabkan oleh asumsi-asumsinya, Mintzberg (1994) menyebutnya sebagai kesesatan perencanaan strategi (*fallacies of strategic planning*) yang terdiri atas : kegagalan peramalan (*fallacies of prediction*), kegagalan pemisahan strategi dari subyek strategi (*fallacies of detachment*) serta kegagalan formalisasi strategi (*fallacies of formulation*).

2.1.2. Kinerja Perusahaan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), kinerja perusahaan dapat dilihat dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran dan tingkat optimal kinerja sangat ditentukan oleh para *stakeholder* perusahaan.

Kinerja merupakan fungsi dari struktur pasar, lingkungan bisnis dan profil perusahaan. (Soewarsono, 1994). Kemampuan perusahaan untuk mengerjakan sesuatu yang lebih baik dan atau lebih murah dibanding pesaingnya. Indikasi dari kinerja adalah laba dan tingkat pertumbuhannya.

Model kinerja perusahaan dikembangkan oleh Sharma dan Mahajan (1980) sebagai hasil interaksi dua faktor kumpulan utama. *Pertama*, kinerja bergantung pada berbagai faktor dari lingkungan eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen. *Kedua*, faktor yang berasal dari internal yang berupa kemampuan perusahaan untuk menggunakan berbagai sumberdaya intern untuk beradaptasi dan

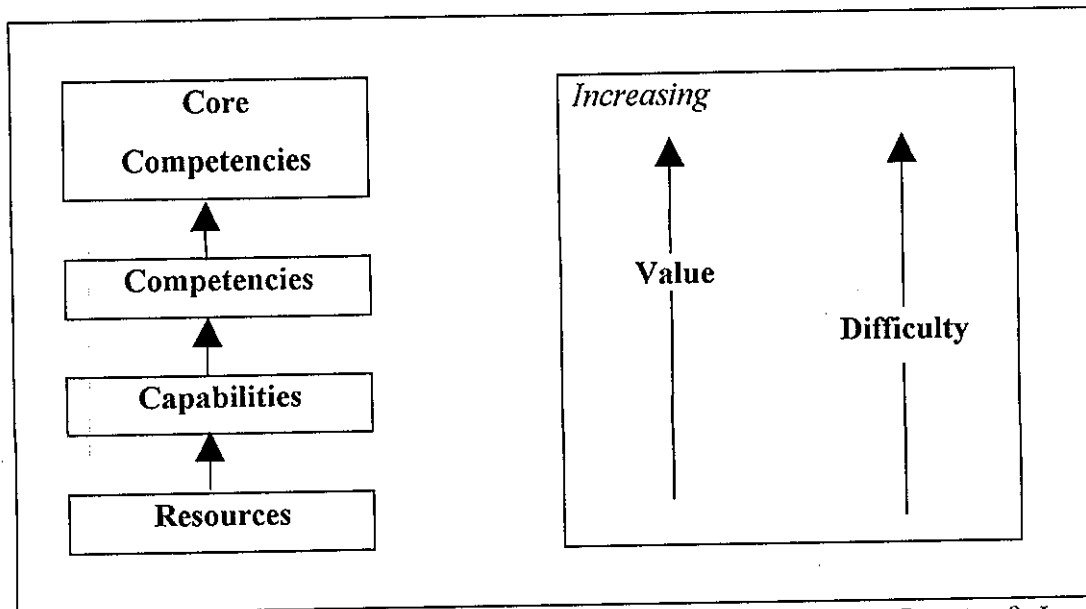
meraih keuntungan dari lingkungan yang senantiasa berubah. Metode untuk memprediksikan kegagalan-kegagalan melalui analisis : rencana strategik dan/atau implementasinya (penyebab kegagalan) atau melalui pengamatan indikator-indikator kinerja (gejala kegagalan). Model dibangun didasarkan pada variabel kinerja keuangan, yaitu : profitabilitas, rasio leverage, rasio likuiditas dan rasio keuangan lainnya.

Ukuran kinerja yang obyektif digunakan adalah : pertama, *return on assets*, dianggap sebagai ukuran operasional dari efisiensi suatu perusahaan dikaitkan dengan penggunaan dari aset totalnya (Bourgeois, 1980); kedua, pertumbuhan laba, mengindikasikan trend perbaikan profitabilitas.

Konsep *core competence* merupakan seringkali dikenal dengan wawasan kinerja perusahaan berdasar sumberdaya (*The Resource-based View of the Firm*). Kinerja suatu perusahaan bukan berdasar analisis peluang-ancaman (eksternal) melainkan berdasar analisis internal baru menguji lingkungan eksternal. Mansour Javidan (1990) mempertajam analisis konsep *core competencies* yang diperkenalkan oleh Prahalad dan Hamel (1990) dalam implementasi aktivitas bisnis. Untuk mengimplementasikan konsep *core-competence* dalam praktek bisnis, terdapat dua pertanyaan penting : pertama, bagaimana mendefinisikan kompetensi-kompetensi utamanya (*core competencies*) serta kedua, bagaimana seharusnya perusahaan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi utamanya (*core competencies*) dan implikasinya.

Upaya yang diperlukan adalah mengkaitkan konsep *core competence* dengan proses perencanaan strategik. Langkah awal adalah pemahaman tentang hirarki kompetensi sesuai gambar 2-1.

GAMBAR 2-1. HIRARKI KOMPETENSI



Sumber : Javidan, Mansour, *Core Competence: What Does it Mean in Practice ?*, Long Range Planning Vol 31 No 1, 60-71:1996.

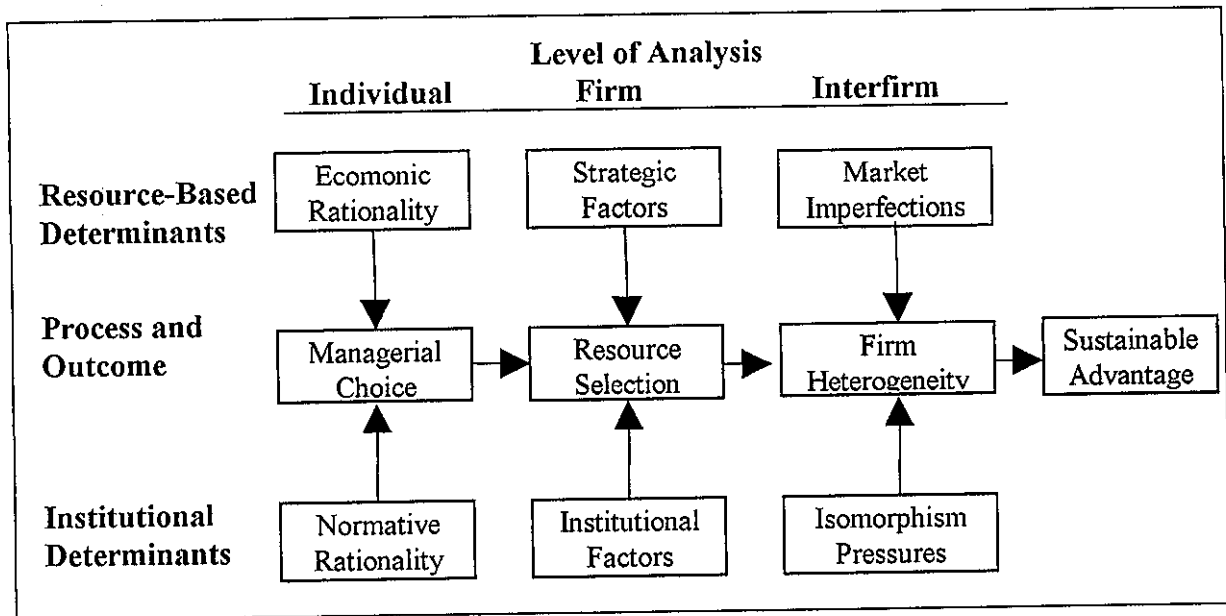
2.1.3. Sumberdaya Strategik

Sumberdaya (*resources*) adalah input-input dalam rantai nilai sebagai blok-blok yang membangun kompetensi, terdiri dari : sumberdaya fisik (peralatan, lokasi dan aset fisik lainnya), sumberdaya manusia (tenaga kerja, kelompok manajemen, pelatihan dan pengalaman) dan sumberdaya organisasi yang berupa budaya dan reputasi (Javidan, 1996). Kapabilitas (*capabilities*) berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumberdayanya, terdiri dari serangkaian proses dan rutinitas bisnis yang mengelola interaksi diantara sumberdaya. Proses

merupakan serangkaian aktivitas yang mentransformasi input menjadi output. Kompetensi (*competency*) adalah integrasi fungsional silang dan koordinasi dari kapabilitas-kapabilitas. Kompetensi utama (*core competencies*) adalah sekumpulan kompetensi-kompetensi yang tersebar dalam perusahaan melintasi batas unit bisnis tunggal.

Christine Oliver (1996) menterjemahkan kinerja dalam model keunggulan berkelanjutan yang menggabungkan konteks sosial dari penyeleksian sumberdaya. Dari wawasan institusional (*institutional perspective*), perusahaan beroperasi dalam suatu kerangka sosial yang berupa norma, nilai dan asumsi tentang perilaku ekonomi yang dapat diterima. Pilihan ekonomi dibatasi tidak hanya teknologi, informasi maupun pendapatan melainkan juga oleh batas yang dibangun oleh lingkungan sosial. Kinerja bergantung pada kemampuan menyesuaikan diri dengan norma, tradisi dan pengaruh sosial lainnya pada lingkungan internal dan eksternal ke dalam struktur dan aktivitas perusahaan. Sedangkan dari wawasan sumberdaya perusahaan (*resource-based*), keunggulan bersaing bergantung pada kemampuan memupuk dan mengelola sumberdaya yang jarang, terspesialisasi, tidak dapat ditiru, termasuk menyikapi ketidaksempurnaan pasar (*market imperfections*). Gambar 2-2 mendeskripsikan konsep kinerja (keunggulan bersaing).

GAMBAR 2.2. MODEL KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN



Sumber : Christine Oliver, *Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based Views*, Strategic Management Journal, Vol 18, p.697-713, 1997.

Implikasi kunci untuk penerapan model adalah bergantung pada kemampuan dan efektivitas perusahaan mengelola konteks sosial sumberdaya dan kapabilitas.

Persyaratan dasar untuk menggapai sukses. Pertama, diperlukan kolaborasi antara budaya dan nilai dalam intern organisasi. Kedua, kemitraan keahlian yang diwakili oleh tujuan dan pengharapan bersama (*shared-goal and expectation*), manajemen konflik yang efektif dan kemampuan untuk mendesain ulang sistem organisasi. Ketiga, konteks organisasional yang mendorong kemitraan.

Garvin (1996) menekankan bahwa perbaikan berkesinambungan mensyaratkan komitmen pembelajaran yang berkesinambungan pula. *Organisasi belajar* digambarkan oleh Senge (1990) sebagai tempat dimana orang (karyawan) secara berkesinambungan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil

yang mereka harapkan berupa pola pikir baru dan luas dipelajari serta secara berkesinambungan mereka belajar tentang bagaimana belajar bersama. Dari hasil penelaahan empiris, terdapat 5 (lima) aktivitas utama dalam *organisasi belajar*; pemecahan masalah yang sistematis, percobaan dengan pendekatan baru hasil pembelajaran sendiri maupun masa lalu, pembelajaran dari pengalaman dan praktek terbaik organisasi lain serta pemindahan pengetahuan secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi. Untuk membangun *organisasi belajar*, diperlukan pemahaman yang lebih baik tentang arti *learning organization*, manajemen serta pengukuran pembelajaran.

2.1.4 Proses Bisnis

Porter (1993) memberikan definisi perusahaan sebagai sekumpulan dari aktivitas-aktivitas ekonomi yang diskrit namun saling berhubungan. Aktivitas-aktivitas tersebut melibatkan sumberdaya manusia, aset fisik, teknologi, rutinitas serta informasi. Artinya, manajemen diberikan wawasan bahwa proses bisnis terdiri dari tiga elemen : mengelola aktivitas individual, integrasi internal dan integrasi eksternal (Gupta, 1993). Selanjutnya, Porter mendefinisikan strategi perusahaan sebagai suatu cara untuk mengkonfigurasi dan membentuk hubungan diantara aktivitas-aktivitas ekonomis tersebut.

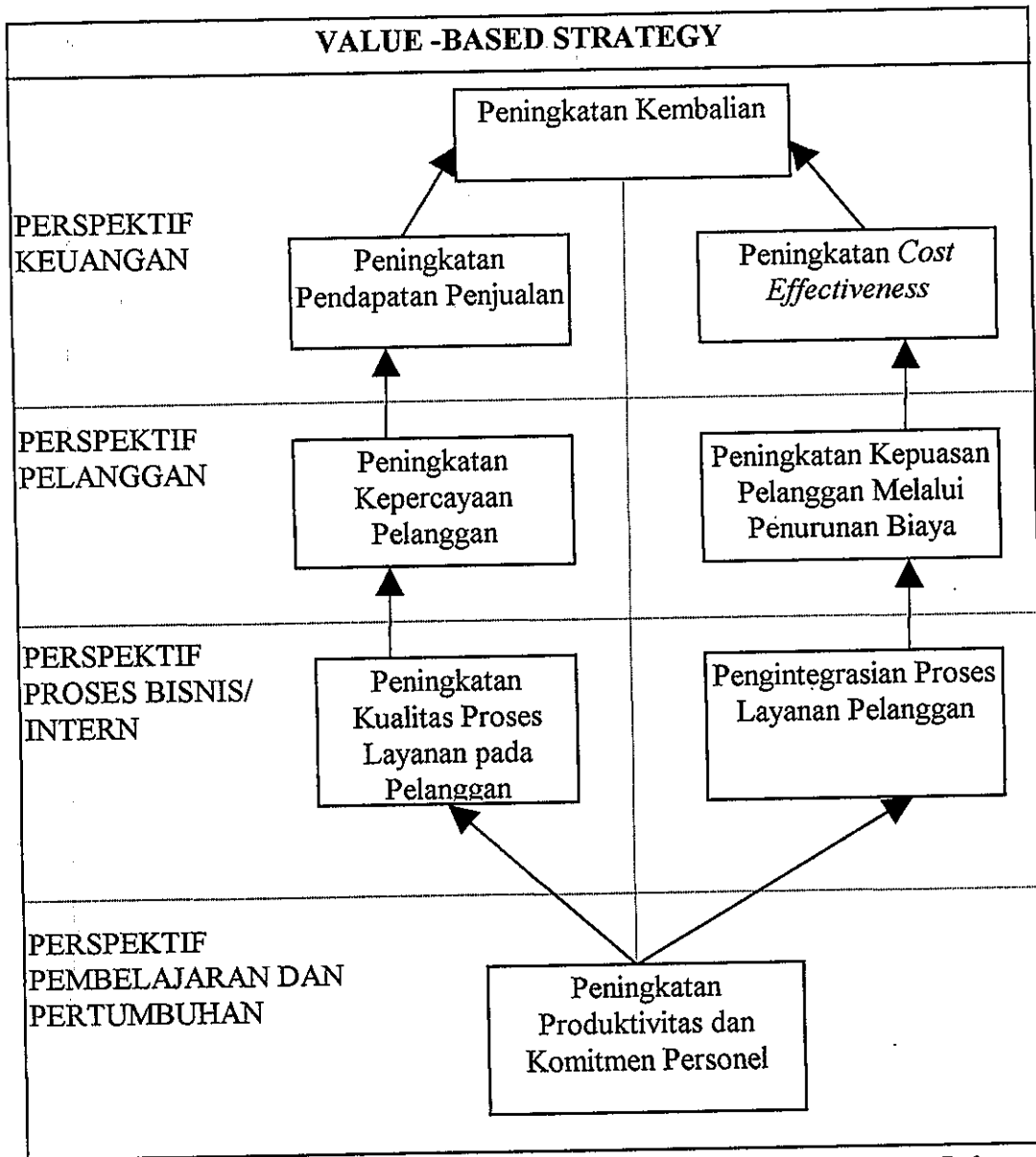
Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa untuk melakukan perumusan rencana strategik yang komprehensif dan koheren diperlukan sistem manajemen strategik dengan kerangka *balanced scorecard*. Langkah-langkah penjabaran

strategi kedalam rencana strategi berdasarkan kerangka *balanced scorecard* adalah :

1. Menjabarkan strategi kedalam *strategic objectives* di setiap perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Menentukan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.
3. Merumuskan *strategic initiative* untuk mencapai *strategic objectives*.

Paradigma *value-based strategy* dari *balanced scorecard* adalah perspektif keuangan merupakan kesinambungan dari perspektif strategik mengenai pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis intern dan perspektif pelanggan. Perspektif dasar organisasi adalah adanya tingkat tertentu kemampuan pembelajaran dan pertumbuhan kualitas SDM sebagai dasar perspektif proses bisnis sesuai gambar 2.3.

GAMBAR 2.3. RERANGKA PENJABARAN STRATEGI KE DALAM STRATEGIC OBJECTIVES BERLANDASKAN BALANCED SCORECARD



Sumber : Mulyadi, *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Usahawan No 02 dan 04, th XXVIII, Jakarta, 1998

Model strategi ini memberikan langkah strategik mencapai tingkat kinerja optimal (secara keuangan) melalui sumberdaya manusia. Peningkatan kualitas SDM diarahkan untuk meningkatkan kualitas proses layanan secara individual

maupun secara menyeluruh diharapkan menghasilkan peningkatan kepercayaan (*value*) dan penurunan biaya bagi konsumen secara simultan. Kualitas layanan yang meningkat dan penurunan biaya akan menghasilkan tingkat kembalian optimal bagi perusahaan.

2.1.5 Kepuasan Pelanggan

Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1985) mengembangkan model dimensi kualitas jasa berdasarkan penelitian empiris pada berbagai bisnis jasa. Terdapat sepuluh faktor utama yang menentukan kualitas jasa, yaitu : kehandalan (kinerja dan keyakinan), daya responsi, kompetensi, akses, keramahan, komunikasi, kredibilitas, jaminan, pemahaman kebutuhan konsumen dan keberwujudan (*tangibles*). Dikembangkan model senjang (Gap Model) untuk memahami *customer perceived quality*.

Model senjang ini mencoba mempertemukan persepsi konsumen dan manajemen terhadap kinerja kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan. Kualitas pelayanan akan optimal bilamana senjang persepsi mencapai minimal.

2.2. Penelitian Bisnis Jasa Perhotelan

Penelitian tentang pola wisatawan mancanegara (wisman) di Indonesia menurut Parikesit dan Trisnadi (Kelola, 1997), yaitu : Bali (30,3%), DKI (25,7%), Jawa Timur (9,3%) dan Yogyakarta (6,8%). Industri pariwisata dan perhotelan di Bali mengalami kenaikan *occupancy rate* karena daya jual pulau Bali serta faktor

depresiasi dianggap wisatawan mancanegara mampu mengkompensasi iklim politik makro. Terlebih lagi, kondisi keamanan di pulau Bali relatif lebih stabil.

Lebih mendalam, Mihardjo, Basudewa dan Sugiarto (1999) melakukan penelitian Citra Pariwisata Indonesia di Mata Orang Belanda “menganalisis : persepsi generasi muda Belanda terhadap citra pariwisata Indonesia sebagai daerah kunjungan. Metodologi penelitian. Teknik pengambilan sampel adalah random sampling dengan metode Slovin. Analisis data dilakukan beberapa metode : analisis statistik deskriptif, analisis regresi dan korelasi (baik secara berganda maupun parsial). Kesimpulan. Pertama, generasi muda Belanda lebih mengenal pulau Bali dan candi Borobudur daripada Indonesia secara keseluruhan. Kedua, faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik wisata dari orang Belanda adalah kebudayaan, fasilitas, sosial, politik, kesehatan (higinitas makanan) dan ekonomi (profesionalisme pelayanan). Implikasi penelitian terhadap upaya peningkatan kunjungan wisata dari Belanda adalah peningkatan citra, melalui : pelestarian budaya tradisional serta peningkatan promosi dan informasi.

Munawaroh (1999), mengungkapkan profil, karakteristik dan potensi wisatawan nusantara terhadap industri pariwisata Indonesia. Pasar wisata di Jawa Tengah, kecuali Yogyakarta, relatif masih mengandalkan wisatawan nusantara yang mencapai 11,6% untuk segmen resort. Hanya saja analisis Parikesit dan Trisnadi (Kelola, 1997) mengindikasikan bahwa semakin tinggi kelas hotel semakin rendah penggunaannya oleh wisatawan nusantara.

Wibowo (1998) memfokuskan penelitian pada peningkatan penjualan merupakan masalah produktivitas kerja karyawan dikaitkan dengan hasil kerja dan

jaminan mutu pelayanan. Produktivitas tenaga kerja sebagai konsep yang menunjukkan adanya keterkaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu. Produktivitas tersebut merupakan fungsi dari : faktor teknis dan faktor pribadi. Faktor teknis diidentifikasi dalam bentuk variabel : ketrampilan, inisiatif, ketekunan kerja, semangat kerja, kerja sama. Variabel-variabel faktor pribadi adalah tanggung jawab, disiplin, kejujuran, penampilan dan kesetiaan. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berdasarkan data *cross section* dimana Variabel dependen (Y) adalah produktivitas sedangkan variabel independen (X_i) adalah 10 variabel dari faktor teknis dan faktor pribadi. Hasil penelitian dan kesimpulan. Dari hasil regresi *step-wise*, diinterpretasikan bahwa variabel independen yang memberi pengaruh signifikan terhadap produktivitas adalah variabel ketrampilan, semangat kerja dan disiplin. Ketiga variabel tersebut dalam model secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap produktivitas sebesar 45%.

Samudro (1998) melakukan analisis kepuasan pelanggan hotel dengan pendekatan *Dimension of Service Quality*. Dengan menggunakan analisis faktor, didapatkan hasil penelitian, bahwa faktor penting jasa hotel adalah : faktor kepercayaan pada front office (persepsi konsumen) dan faktor keramahan staff (persepsi manajemen). Ditinjau dari sepuluh dimensi kualitas pelayanan, konsumen mementingkan dimensi kehandalan, komunikasi dan kompetensi. Sedangkan persepsi manajemen mementingkan dimensi keramahan, kompetensi dan komunikasi.

2.3 Hubungan Penelitian Terdahulu dengan Sekarang

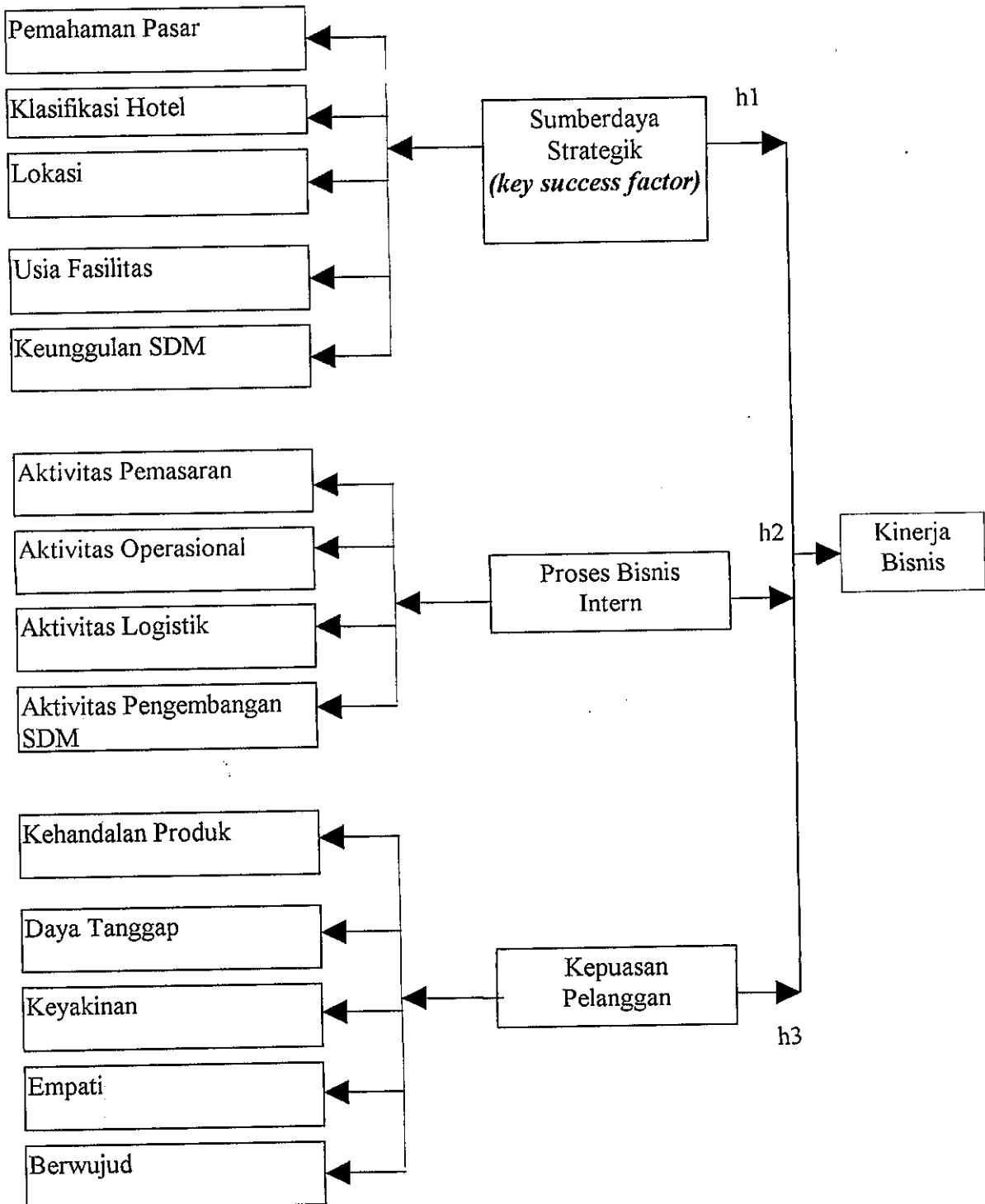
Apabila diambil dari kesimpulan penelitian terdahulu adalah wawasan tentang industri perhotelan di Jawa Tengah pada masa mendatang (*industrial foresight*). Kurangnya daya tarik wisatawan manca negara untuk berkunjung di Jawa Tengah harus disikapi secara kritis dalam perencanaan strategik. Pelanggan sasaran yang potensial bagi perhotelan di Jawa Tengah adalah wisatawan nusantara dan pelanggan yang bermotif bisnis (*convention*). Hal yang penting dari riset empiris operasional bisnis perhotelan adalah tingkat signifikansi kinerja SDM terhadap tingkat pelayanan bisnis jasa hotel.

Maka dari itu kami ingin mengembangkan atau meneruskan hasil penelitian terdahulu tersebut dengan melihat kesiapan kami ditinjau dari segi kinerja perusahaan. Artinya apabila nanti kinerja sudah baik/siap, cepat atau lambat akan masuk pada kesimpulan penelitian terdahulu.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk menjawab permasalahan penelitian dan berdasarkan tinjauan pustaka maka dibuat kerangka penelitian sesuai gambar 2-4.

GAMBAR 2. 4. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



2.5 Hipotesis

Dari tinjauan pemikiran-pemikiran konsep strategik, atas permasalahan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diajukan hipotesis sebagai berikut.

Berdasarkan diskusi grup serta penelitian Javidan (1996) tentang sumberdaya strategik, Oliver (1996) tentang kinerja berdasarkan model keunggulan bersaing berbasiskan sumberdaya strategik dan Garvin (1996) maka hipotesa pertama dari penelitian adalah :

h1 : “Semakin unggul sumberdaya strategik yang dimiliki perusahaan, semakin baik kinerja perusahaan”

Dari penelaahan konsep Porter (1993), Kaplan dan Norton (1996) mengenai proses bisnis intern perusahaan maka dengan demikian hipotesa kedua penelitian ini adalah :

h2 : “Semakin baik proses bisnis intern semakin baik kinerja perusahaan”

Dalam hal penelitian terhadap kepuasan pelanggan Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1985), menyatakan faktor utama yang menentukan kualitas jasa sehingga diperoleh kepuasan pelanggan adalah kehandalan produk, daya tanggap, keyakinan, empati dan berwujud. Untuk alasan ini, disusun hipotesa ketiga yaitu :

h3 : “Semakin tinggi kepuasan pelanggan semakin baik kinerja perusahaan”

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bahasan ini diulas hal-hal yang berkaitan dengan jenis data, lokasi penelitian dan sumber data, populasi dan sampel serta teknik pengumpulan data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden melalui serangkaian tindakan tertentu. Data ini diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Data tersebut meliputi data persepsi intern manajemen terhadap *key success factor* hotel Patra Jasa Semarang serta data tentang persepsi konsumen terhadap tingkat kepentingan dan tingkat kinerja variabel jasa yang diberikan oleh Hotel Patra Jasa Semarang.

Alat bantu yang digunakan adalah kuesioner dimana responden diminta untuk memberikan nilai (bobot) terhadap atribut proses bisnis hotel berdasarkan arti pentingnya. Bobot ini selanjutnya akan dijadikan dasar untuk menghitung rata-rata tertimbang dari tiap atribut. Data primer pendukung yang diperlukan adalah data mengenai identitas responden.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari intern perusahaan, jurnal dan sumber informasi selain dari responden. Data dari intern perusahaan meliputi data tentang gambaran umum perusahaan, data mengenai proses bisnis serta strategi yang dilakukan hotel Patra Jasa Semarang. Serta data-data variabel

strategik tentang perhotelan baik secara umum maupun secara khusus di Jawa Tengah .

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian dilakukan dengan mempergunakan populasi manajemen intern yang terdiri dari tingkat minimum manajer madya sampai General Manager sebanyak 69 orang.

Untuk tujuan memahami persepsi konsumen dipergunakan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sekelompok subyek berdasarkan sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Soeratno dan Lincoln Arsyad, 1988:148). Sampel diambil sebanyak 10% dari populasi tamu yang pernah menginap, pada tahun 1999 rata-rata setiap bulan sekitar 1700, yaitu sebanyak 170 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan mengajukan serangkaian pertanyaan kepada general manager beserta manajer-manajer yang bertanggung jawab terhadap suatu hotel.

2. Kuesioner

Untuk mengetahui persepsi Kuesioner dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan agar diisi oleh sejumlah responden yang telah ditentukan. Kuesioner untuk mengetahui persepsi manajemen intern.

3.4 Metode Analisis Data

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis model regresi kinerja yang bertujuan mencari derajat pengaruh dan arah hubungan antara kinerja dengan variabel sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan secara komprerhensif. Analisis lebih mendalam terhadap variabel sumberdaya strategik melalui analisis Strategik Advantage Profile (SAP). Sedangkan terhadap proses bisnis melalui analisis model regresi dengan independen variabel aktivitas-aktivitas rantai nilai. Kepuasan pelanggan dianalisis lebih mendalalam melalui *chi-square* dan uji kontingensi berdasarkan kerangka model *service-quality*.

1. Analisis Model Regresi Kinerja

Analisis model regresi ini digunakan untuk mengukur keterkaitan sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan dengan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan berdasarkan konsep rantai nilai dan model strategi *balance-score card*.

Fungsi kinerja perusahaan dirumuskan pada persamaan (1) sebagai berikut : $Z = B_0 + B_1 Y_1 + B_2 Y_2 + B_3 Y_3 + e_i$ Persamaan (1)

Dimana :

Z = Tingkat kinerja perusahaan yang diukur dengan tingkat kembalian (Return On Assets) setiap bulan selama t tahun

Y_1 = Sumber daya strategik diukur dengan pangsa pasar yang dilayani setiap bulan selama t tahun, dengan keunggulan sumber daya manusia dan pendalaman tentang product knowledge serta flexible dalam harga dan produk, pangsa pasar dapat lebih luas.

- Y_2 = Proses bisnis diukur dengan laba kotor (EBIT) setiap bulan pada t tahun dan efisiensi dalam biaya operasional diharapkan akan menambah laba dan dalam hal ini diukur dengan EBIT.
- Y_3 = Kepuasan pelanggan diukur dengan jumlah penjualan yang berasal dari pelanggan yang kembali menggunakan jasa hotel setiap bulan pada t tahun.
- e_i = faktor kesalahan

Koefisien-koefisien regresi B_1 , B_2 dan B_3 adalah merupakan elastisitas *tingkat kembalian* dari variabel-variabel : sumber daya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan.

Pengujian terhadap model regresi meliputi : uji statistik dan diagnostik. Uji statistik model regresi dilakukan dengan uji t, uji F dan uji R^2 . Uji diagnostik dilakukan untuk uji heteroskedastisitas, uji otokolinieritas dan multikolinieritas.

2. Analisis Matriks *Strategic Advantage Profile* (SAP)

Dengan mengadakan penilaian dari persepsi para manajer terhadap atribut-atribut sumberdaya strategik, skala kuesioner yang digunakan adalah *Semantic Differential* yaitu sebuah skala yang dicantumkan dalam dua kata yang berlawanan (Siegel, 1985). Responden diminta untuk memberikan penilaian sesuai dengan pendapatnya mengenai atribut-atribut sumberdaya strategik terhadap kinerja hotel Patra Jasa Semarang.

Sedangkan SAP merupakan perhitungan potensi elemen sumberdaya strategik internal perusahaan yang diindikasikan sebagai faktor kunci sukses / *key succes factor* (KSF) dalam persaingan, meliputi : posisi dominan, kuat, bertahan dan lemah.

TABEL 3.1 CONTOH TABEL MATRIKS SAP

Faktor Sumberdaya Strategik	Bobot	Nilai	B X N
TOTAL			

Sumber : Soewarsono, "Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus", UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

Dengan menggunakan tabel SAP, manajemen dapat mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan. Posisi persaingan strategik dibedakan sebagai berikut : unggul, kuat, mendukung (aman), bertahan, lemah atau hilang harapan.

Dalam menentukan posisi persaingan, digunakan suatu interval (I) dengan menggunakan rumus :

$$I = \frac{(\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min})}{\text{Jumlah Klasifikasi Posisi}}$$

Dimana :

I : nilai interval

Nilai maximal dari skala 1 s/d 4 : 4

Nilai minimum dari skala 1 s/d 4 : 1

Jumlah klasifikasi posisi persaingan : 6

Jadi, nilai interval (I) = $(4-1)/6 = 0,50$. Kemudian, ditentukan kelompok posisi persaingan sebagai berikut :

Posisi Persaingan	Nilai
Avoid	0,50 – 1,45
Weak	1,46 – 1,96
Tenable	1,97 – 2,47
Favourable	2,48 – 2,98
Strong	2,99 – 3,49
Dominant	3,50 – 4,00

Definisi operasional dari sumberdaya strategik adalah sebagai berikut.

- Pemahaman pasar adalah pengetahuan manajemen dalam melakukan segmentasi, targeting dan positioning pelanggan hotel.
- Klasifikasi hotel adalah standardisasi atas suatu hotel dari segi fisik dan layanan yang ditentukan oleh peraturan pemerintah.
- Lokasi suatu hotel diklasifikasikan kedalam hotel pusat kota, hotel airport, hotel luar kota dan hotel resort.
- Fasilitas adalah unsur-unsur fisik yang dipersyaratkan dalam mendukung kriteria penggolongan dan tingkatan hotel.
- Keunggulan SDM adalah profesionalitas pegawai yang berkaitan dengan cara mereka menyelesaikan pekerjaan dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

3. Analisis Model Regresi Proses Bisnis

Analisis model regresi ini digunakan untuk mengukur proses bisnis dengan rerangka pikir konsep rantai nilai.

Fungsi proses bisnis pengelolaan hotel dirumuskan pada persamaan (2)

sebagai berikut :

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + e_i \dots \dots \dots \text{Persamaan (2)}$$

Dimana :

- Y = Tingkat kinerja perusahaan yang diukur dengan laba kotor operasi (EBIT; *earning before interest and tax*) setiap bulan selama t tahun
- X₁ = Aktivitas pemasaran diukur dengan biaya pemasaran yang dikeluarkan setiap bulan selama t tahun
- X₂ = Aktivitas operasional diukur dengan biaya untuk kegiatan penyediaan pelayanan dan produk prima setiap bulan pada t tahun.
- X₃ = Aktivitas logistik diukur dengan biaya pemeliharaan dan perbaikan setiap bulan pada t tahun.
- X₄ = Aktivitas pengembangan Sumber Daya Manusia diukur berdasarkan biaya yang dikeluarkan berhubungan dengan karyawan (gaji, kompensasi serta biaya pelatihan) setiap bulan pada t tahun.
- e_i = faktor kesalahan

Koefisien-koefisien regresi B₁ , B₂ , B₃ dan B₄ adalah merupakan elastisitas *laba kotor operasi* dari variabel-variabel : aktivitas pemasaran, aktivitas operasional, aktivitas logistik serta aktivitas pengembangan sumberdaya manusia.

Pengujian terhadap model regresi meliputi : uji statistik dan diagnostik. Uji statistik model regresi dilakukan dengan uji t, uji F dan uji R². Uji diagnostik dilakukan untuk uji heteroskedastisitas, uji otokolinieritas dan multikolinieritas.

4. Analisis Persepsi Kepuasan Pelanggan

Dalam menganalisis data penelitian ini dipergunakan analisis tabulasi silang untuk mengetahui adanya pola hubungan antara faktor-faktor perusahaan terhadap kepuasan pelanggan Hotel Patra Jasa Semarang.

Faktor-faktor pelayanan (*service*) menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1985) itu ialah :

a. Faktor Keandalan Produk (*reliability*)

Faktor keandalan produk akan diukur dari pendapat responden terhadap daya dukung dan pelayanan jasa yang diberikan.

b. Faktor Daya Tanggap (*responsiveness*)

Faktor daya tanggap perusahaan terhadap keluhan pelanggan akan diukur dari pendapat responden tentang prosedur penyampaian keluhan, jangka waktu memberikan tanggapan dan perhatian serta pelayanan yang diberikan.

c. Faktor Keyakinan (*assurance*)

Faktor keyakinan adalah persepsi atas jaminan pelayanan terhadap para pelanggan merupakan salah satu bentuk upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Jasa perhotelan bukan sekedar pelayanan kamar namun juga meliputi pelayanan tata boga sampai dengan pelayanan *laundry*.

d. Faktor Empati (*emphaty*)

Faktor-faktor yang berkaitan dengan perlakuan, antisipasi kebutuhan tamu, perhatian maupun pelayanan kepada tamu oleh para karyawan secara individual.

e. Faktor Berwujud (*tangible*)

Faktor penampilan yang meliputi banyak aspek baik dari penampilan eksterior maupun interior dari kamar, pelayanan food and beverage, fasilitas olahraga dan fasilitas lain yang disediakan. Penampilan fisik tersebut akan sangat mempengaruhi image perusahaan.

Untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel-variabel tersebut digunakan Chi-Square analysis. Data dari hasil penelitian dapat digolongkan ke dalam beberapa faktor, karakteristik atau atribut, dimana tiap faktor atau atribut terdiri dari beberapa klasifikasi, kategori, golongan atau mungkin tingkatan.

Salah satu alat statistik untuk menganalisis faktor atau variabel tersebut yaitu analisis *Chi-Kuadrat* atau *Chi-Square*. Metode analisis *Chi-Square* bertujuan untuk menguji apakah ada tingkat perbedaan yang cukup berarti (signifikan) antara jumlah pengamatan suatu obyek tertentu pada setiap variabel terhadap nilai harapannya (*expected value*).

Dalam metode ini nilai harapannya akan diuji dengan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dimana :

O_i = nilai pengamatan yang diperoleh pada kategori yang ke i

E_i = nilai harapan (*expected value*) pada kategori yang ke i

$\sum_{i=1}^k$ = jumlah kategori yang diamati

Dibawah ini adalah contoh tabel tabulasi persepsi konsumen atas faktor kehandalan produk sesuai tabel 3.2

TABEL 3.2. CONTOH TABEL PERSEPSI KONSUMEN ATAS FAKTOR KEHANDALAN PRODUK

Kepuasan Pelanggan	Kehandalan Produk				Total
	SR	R	T	ST	
SR					
R					
T					
ST					
Total					

Catatan : ST = Sangat Tinggi R = Rendah
T = Tinggi SR = Sangat Rendah

Analisis Koefisien Kontingensi (C)

Metode ini juga digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang telah diteliti. Metode ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

Dengan perkataan lain, untuk menghitung C pertama-tama harus menghitung X^2 dengan rumus terdahulu atau dengan menggunakan rumus dibawah ini :

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dimana :

O_{ij} = banyak kasus yang diobservasi yang dikategorikan dalam baris ke-i pada kolom ke-j

E_{ij} = banyak kasus yang diharapkan dibawah H_0 untuk dikategorikan dalam baris ke- i dan kolom ke- j .

$\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k$ = membuat kita menjumlahkan semua sel.

N = banyaknya sampel.

Kemudian untuk memperoleh C , harga yang diperoleh dari X^2 dimasukkan kedalam rumus C tersebut diatas.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum

Patra Jasa Report & Covention Hotel berlokasi di atas tanah berbukit di daerah Candi Baru, tepatnya di jalan Sisingamangaraja, Semarang.

Luas area hotel kurang lebih 10,6 Ha. Lokasi ini dipilih karena mempunyai panorama yang indah. Di sebelah utara hotel terlihat pemandangan kota bawah Semarang dan di sebelah selatannya terlihat pemandangan Gunung Ungaran. Selain itu, perjalanan ke pusat kota dapat dicapai dalam waktu 5 menit dan 20 menit ke Air Port dan Stasiun Kereta Api.

4.2. Informasi Umum

- | | | |
|-------------------------------------|---|---|
| A. Hotel | : | Patra Jasa Resort & Convention Hotel |
| B. Alamat | : | Jl. Sisingamangaraja, Candi Baru
Semarang, 50232 |
| C. Dibuka Pada Tahun | : | 1974 |
| D. Nama-nama Yang Dapat Dihubungi : | | |
| • General Manager | : | Basari Bachri |
| • Executive Asst. Manager | : | Sigit Pramono |
| • Marketing Manager | : | Djoko Widiarso |
| • Room Division Manager | : | Agus Santoso |
| • Sales & Convention Manager | : | Peristiwajuni |

- Promotion Manager : Wiwik Anitawati
- Public Relation Manager : Ika Upaya

E. Transportasi :

Air Port	12 Km	20 Menit	Mobil
Stasiun Kereta Api	10 Km	20 Menit	Mobil
Shopping Center/ Pusat Kota	6 Km	5 Menit	Mobil
Pelabuhan	20 Km	20 Menit	Mobil

F. Akomodasi

- 121 Kamar Hotel : Superior, Deluxe, Junior Suite,
Executive Suite
- 25 Kamar Motel : Deluxe, Junior Suite, Suite,
Presidential Suite

G. Restoran & Bar

- Cokrokembang
Bar dengan live music pada malam hari
- Kendalisodo
Coffee Shop untuk makan pagi, siang dan malam

H. Banquet Dan Fasilitas Konvensi :

Ruang	Ukuran M ²	Reception	Teatre Style	Full Set Up	Class Style
Poncowati	690	1000 orang	700 orang	400 orang	350 orang
Ramayana	324	400 orang	250 orang	150 orang	150 orang
Maliawan I	170	80 orang	60 orang	40 orang	40 orang
Maliawan II	110	70 orang	60 orang	30 orang	30 orang
Mendut	108	60 orang	50 orang	30 orang	40 orang
Open Air Coffee Shop	36	40 orang	35 orang	30 orang	25 orang
Open Air Pool Plaza	400	500 orang	400 orang	250 orang	350 orang
Patra Bowl	648	800 orang	600 orang	300 orang	250 orang

I. Fasilitas Olah Raga dan Rekreasi :

- Lapangan Tenis
- Lapangan Golf
- Kolam Renang
- Mantili Health Center
- Drive In Café
- Aerobic & Fitness

J. Pelayanan Tamu :

- Internet
- IDD
- Fax & Cable Service
- Laundry & Dry Cleaning
- Physician
- Travel Bureau
- Beauty Parlor
- Barber Shop
- Drugstore
- Batik & Gift Shop
- Taxi
- Business Center
- Lounge di Airport/Hotel Counter di Stasiun Tawang

K. Obyek Wisata :

- Semarang
 - Kuil Cina “Sam Poo Kong” dengan mobil, 5 Km (15 menit)
 - Pantai Marina dengan mobil, 10 Km (20 menit)
 - “Maerokoco” Miniatur Jawa Tengah dengan mobil, 10 Km (20 menit)
- Demak
 - “Masjid Agung” Masjid terbesar di Jawa Tengah, dengan mobil 30 Km (1 jam)
- Kudus
 - Pusat Pabrik Rokok, dengan mobil 30 Km (1 jam)
- Jepara
 - Pusat kerajinan ukiran kayu, dengan mobil 60 Km (2 jam)
- Ambarawa
 - Musium Kereta, dengan mobil 30 Km (1 jam)

L. Reservasi Hotel :

- Hotel Patra Jasa Semarang

Telepon	:	(024) 8414141 – 8314441
Fax	:	(024) 8314448 – 8412982
E-mail	:	hotelpatrajasa@semarang.wasantara.net.id
- Central Reservation On Line System Service (Patra Cross)

Telepon	:	(021) 5217217 / 5250322
Fax	:	(021) 5252250 / 5252506
E-mail	:	cro@uninet.net.id
Home page	:	http://www/patrajasa.co.id

- Group Hotel Patra Jasa

Anyer – Bandung -- Cirebon – Parapat – Jakarta – Semarang dan
Denpasar -- Bali

- Travel Agent

4.3. Paket - Paket Patra Jasa

A. Paket Ceria

<i>Jenis Kamar</i>	<i>Harga Kamar</i>
Superior Hotel	Rp. 217.800,-
Deluxe Hotel	Rp. 229.900,-
Deluxe Villa	Rp. 350.000,-

Harga tersebut sudah termasuk :

- 21 % pajak dan pelayanan
- Makan pagi
- Minuman selamat datang
- Teh dan minum kopi di dalam kamar
- Extra bed
- 10 % discount di Coffee Shop / Bar
- 20% discount untuk laundry
- Fitnes / aerobic
- Transportasi : Airport/St. Tawang – Hotel – Airport / St. Tawang
- Shuttle service : Hotel – Shopping Centre – Simpang Lima – Hotel (2 kali sehari)

B. Paket Konvensi (minuman 20 orang)

Superior Single Rp 300.000,-

Superior Double (twin sharing) Rp 400.000,-

Harga tersebut sudah termasuk

- 21 % pajak dan pelayanan
- Hidangan : makan pagi, makan siang dan makan malam
- 2 kali rehat kopi
- Minuman selamat datang
- Transportasi : Airport / St. Tawang – Hotel – Airport / St. Tawang
- Shuttle service – Shopping Centre / Simpang Lima – Hotel (2 kali sehari)
- Sewa ruang dengan fasilitas :
 - OHP / Slide Projektor + Screen
 - White board dan flipchart
 - Sound system (standing mike, wireless, clip make)
 - Air mineral
 - Back drop tanpa logo
 - Name Plate

C. Paket Rapat Rp. 50.000,- / orang

Harga tersebut sudah termasuk :

- 21 % pajak dan pelayanan
- Makan siang dan makan malam
- 2 kali rehat kopi
- Sewa ruang dengan fasilitas :

- OHP / Slide Projentor + Screen
- White board dan flipchart
- Sound system (standing mike, wireless, clip make)
- Panggung dan podium
- Air mineral
- Back drop tanpa logo
- Name Plate

(Berlaku sampai periode tertentu)

D. Corporate rate

Hotel	Normal	Disc. 35 %
Superior Single	Rp. 363.000,-	Rp. 235.950,-
Superior Deluxe	Rp. 423.000,-	Rp. 275.275,-
Deluxe Balcony Single	Rp. 484.000,-	Rp. 314.600,-
Deluxe Balcony Double	Rp. 544.500,-	Rp. 353.925,-
Junior Suite	Rp. 605.000,-	Rp. 393.250,-
Executive Suite	Rp. 907.000,-	Rp. 589.875,-
Motel		
Deluxe	Rp. 605.000,-	Rp. 393.250,-
Junior Suite	Rp. 726.000,-	Rp. 471.900,-
Executive Suite	Rp. 1.089.000,-	Rp. 707.850,-
Presidential Suite	Rp. 2.420.000,-	Rp. 1.573.000,-

E. Hidangan

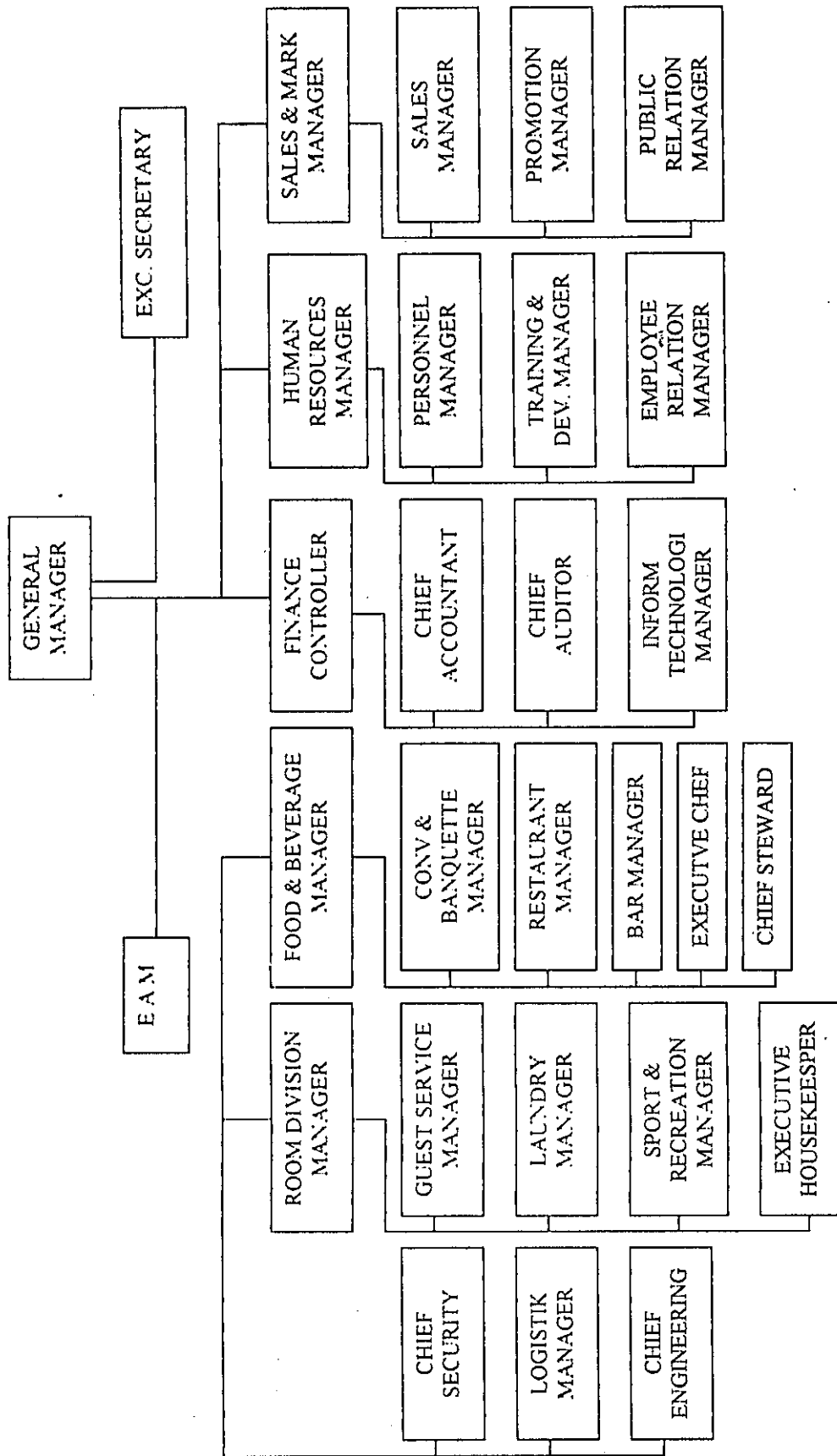
- Makan pagi Rp. 36.300,-
- Makan siang Rp. 42.350,-
- Makan malam Rp. 48.400,-
- 1 x rehat kopi Rp. 12.500,-

(Harga tersebut sudah termasuk 21 % pajak dan pelayanan)

4.4 Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi Hotel Patra Jasa Semarang, General Manager membawahi 5 (lima) manager yaitu Room Division Manager, Food & Beverage Manager, Finance Controller, Human Resources Manager dan Sales Marketing Manager. Lihat gambar 4.1.

GAMBAR 4.1 STRUKTUR ORGANISASI HOTEL PATRA JASA SEMARANG



Sumber : Hotel Patra Jasa Semarang

Dari gambar mengenai struktur organisasi tersebut, dapat dijalankan penjelasan tugas pokok masing-masing bagian yaitu :

1. General Manager

Mengkoordinir operation hotel untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana kerja tahunan.

2. Executive Secretary

Bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan pengembangan tugas-tugas staff function untuk kepentingan GM dan perusahaan dalam rangka menunjang kegiatan usaha perusahaan dan mempertinggi citra perusahaan.

3. Finance Controller

Bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran, pengelolaan keuangan, pengawasan pendapatan dan pengendalian biaya serta pelaporannya secara periodical, dengan memanfaatkan teknologi informasi; dalam rangka peningkatan pendapatan dan keuntungan perusahaan yang optimal.

4. Chief Accountant

Bertanggung jawab dalam penyusunan pembukuan pendapatan dan pengeluaran dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

5. Chief Auditor

Bertanggung jawab dalam mengaudit seluruh pendapatan hotel dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

6. Property Manager

Bertanggung jawab dalam pengelolaan alat-alat perusahaan meliputi gedung, lahan atau tanah dan perangkat-perangkat operasional perusahaan dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan yang optimal.

7. Chief Engineer

Bertanggung jawab dalam pemeliharaan dan perawatan perangkat operasional hotel yang meliputi civil, electric dan mekanik dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

8. Executive Housekeeper

Bertanggung jawab atas pengelolaan kamar, restaurant, ruang pertemuan/konvensi dan public area serta kebun/taman yang meliputi, kebersihan dan kerapian serta keindahan dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

9. Logistic Manager

Bertanggung jawab dalam pengadaan kebutuhan bahan baku, perlengkapan dan peralatan operasi semua departemen dalam rangka membantu perusahaan untuk mencapai pendapatan dan keuntungan perusahaan yang optimal.

10. Food & Beverage Manager

Bertanggung jawab dalam pengelolaan di bidang food & beverage yang meliputi restaurant, bar, banquette, untuk pencapaian target hasil usahanya sebagai bagian usaha perusahaan, sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan yang optimal.

11. Covention & Banquette

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan penjualan serta pelayanan banquette dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

12. Restaurant Manager

Bertanggung jawab dalam pelayanan dan penjualan makanan dan minuman di cofee shop dan room service dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

13. Executive Chef

Bertanggung jawab dalam pengadaan food product meliputi perencanaan, persiapan dan pengolahan serta pelayanan dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

14. Room Division Manager

Bertanggung jawab dalam pengelolaan kamar, laundry dan sport & recreation untuk pencapaian target hasil usahanya sebagai bagian usaha perusahaan sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan yang optimal.

15. Laundry Manager

Bertanggung jawab dalam perencanaan, penjualan dan pelayanan laundry dan Dry Cleaning dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

16. Guest Service Manager

Bertanggung jawab dalam perencanaan, penjualan kamar dan pelaporan serta pelayanan pada para tamu di departemennya dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

17. Sport & Recreation

Bertanggung jawab dalam perencanaan, penjualan fasilitas sport dan entertainment serta pelaporan operation di departemennya dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

18. Human Resources Manager

Bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemutusan hubungan kerja dan penyelenggaraan kesejahteraan karyawan serta tugas-tugas yang terkait untuk menunjang pendapatan dan keuntungan perusahaan yang optimal.

19. Training Development Manager

Bertanggung jawab atas pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai dalam rangka membantu perusahaan menciptakan SDM yang berkualitas

20. Personnel Manager

Bertanggung jawab dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, kesejahteraan dan pemutusan hubungan pegawai dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

21. Legal Affairs Manager

Bertanggung jawab dalam pembinaan pegawai meliputi penegasan dan penghargaan serta pengamalan peraturan perusahaan dalam menjalankan tugas

setiap hari dalam rangka membantu perusahaan menciptakan SDM yang berkualitas.

22. Sales & Marketing Manager

Bertanggung jawab menciptakan pasar meliputi kegiatan-kegiatan penjualan, promosi dan pengembangan produk dalam rangka meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan yang optimal.

23. Sales Manager

Bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan penjualan dengan cara-cara tertentu untuk pencapaian target hasil usahanya dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

24. Promotion Manager

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan promosi produk-produk hotel dengan cara-cara tertentu melalui media cetak, elektronik, dan publikasi dalam rangka membantu perusahaan mencapai pendapatan dan keuntungan yang optimal.

25. Public Relation Manager

Bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan public relation baik internal maupun eksternal dalam rangka menunjang kegiatan usaha perusahaan, mempertahankan dan mempertinggi citra perusahaan.

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas hasil pengolahan data yang diperoleh di lapangan melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis dan pengujian dengan metode statistik untuk melihat hubungan masing-masing variabel. Berdasarkan data-data tersebut diperoleh rancangan strategik.

5.1. Analisis Kinerja

Model kinerja perusahaan ini dibangun berdasarkan konsep *balance-scored card* Kaplan dan Norton yang mengasumsikan bahwa profitabilitas adalah hasil dari pengelolaan sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan.

Model kinerja ini disusun sebagai berikut, variabel dependen adalah tingkat kembalian / *return on asset* (ROA) sedangkan variabel-variabel independen adalah sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan. Data diambil dari laporan keuangan bulanan perusahaan dari 1 April 1997 s/d 31 Maret 2000 (n=36).

Hasil regresi menunjukkan bahwa variasi kinerja pada model 79,95 % dipengaruhi oleh variabel dalam model (lihat *R Square*) dan 20,05% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Hasil regresi diringkas pada tabel 5.1. dibawah ini.

TABEL 5. 1. HASIL REGRESI MODEL KINERJA

Variabel	Koefisien	Standar Error	T-Statistik
Konstanta	0,578	0,343	2,00
Y1 (Sumberdaya Strategik)	0,014	0,019	3,70
Y2 (Proses Bisnis)	0,012	0,013	93,85
Y3 (Kepuasan Pelanggan)	0,114	0,489	2,33
$R^2 = 79,95$ Adjusted $R^2 = 77,94$ DW= 2,06 F = 19539,52			

$$(k=3 \quad n=36 \quad du=1,84 \quad dL=1,35 \quad 4-du=2,16 \quad 4-dL=2,65)$$

Dari hasil perhitungan tersebut maka didapat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = 0.578 + 0.014 Y1 + 0,012Y2 + 0,114Y3$$

Dari hasil regresi, estimasi pengaruh sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan atas kinerja secara individual adalah sebagai berikut.

1. **Sumberdaya Strategik (0,014).** Dengan derajat kepercayaan 95%, variabel sumberdaya strategik mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kembalian.

Artinya hipotesa pertama bahwa “ Semakin unggul sumber strategik yang dimiliki perusahaan semakin baik kinerja perusahaan ” dapat diterima.

2. **Proses Bisnis (0,012).** Dengan derajat kepercayaan 95% proses bisnis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan tingkat kembalian.

Artinya, hipotesis kedua bahwa “ semakin baik proses bisnis semakin baik kinerja perusahaan ” dapat diterima.

3. **Kepuasan Pelanggan (0,11).** Dengan derajat kepercayaan 95%, kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kembalian.

Artinya hipotesa ke tiga bahwa “ semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan semakin baik kinerja perusahaan ” dapat diterima.

Estimasi pengaruh sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan atas kinerja secara bersama-sama ditunjukkan dengan nilai R Square (79,95%). Tingkat signifikansi model melalui Uji F didapatkan hasil bahwa nilai F hitung (19.359) yang lebih besar dari F tabel (3,32) pada derajat kepercayaan 95% mengindikasikan bahwa **variabel - variabel secara bersama-sama** berpengaruh pada kinerja.

Selanjutnya, variabel - variabel sumberdaya strategik, proses bisnis dan kepuasan pelanggan dilakukan analisis lebih lanjut untuk memberikan input strategik secara operasional.

5.2. Analisis Sumber daya Strategik, Proses Bisnis dan Kepuasan Pelanggan

5.2.1. Sumber daya Strategik

Penilaian sumberdaya strategik internal yang menjadi landasan pengembangan strategik dari Hotel Patra Jasa Semarang adalah : pemahaman pasar, klasifikasi hotel, lokasi, fasilitas dan keunggulan SDM.

Data-data didapat dari pengisian kuesioner, dan kemudian diolah dengan metode SAP (*strategic advantage profile*).

Dengan melakukan pembobotan terhadap faktor-faktor sumberdaya strategik diatas, didapatkan hasil sesuai tabel 5.2.

TABEL 5.2. NILAI TERTIMBANG SUMBERDAYA STRATEGIK

NO	Sumberdaya Strategik	Bobot (B)	Nilai (N)	Nilai Tetimbang (B x N)
1.	Pemahaman Pasar	0,29	3,65	1,06
2.	Klasifikasi Hotel	0,25	3,26	0,81
3.	Lokasi	0,13	2,01	0,26
4.	Fasilitas	0,11	1,6	0,18
5.	Keunggulan SDM	0,22	2,95	0,65
	TOTAL	1		2,96

Sumber : Data Primer yang Diolah

Sebagai pedoman analisis, menurut Soewarsono (1994) nilai dibawah 0,5 mengindikasikan kelemahan sedangkan nilai diatas 0,5 mengindikasikan kekuatan.

Dari hasil penilaian variabel sumberdaya strategik sebagai profil keunggulan bersaing (*key succes factor*) sebesar 2,96, dapat disimpulkan bahwa hotel Patra Jasa Semarang berada pada kondisi persaingan yang aman (*Favourable*).

Hasil penelitian ini mendukung hipotesa pertama bahwa “Semakin unggul sumber strategik yang dimiliki perusahaan semakin baik kinerja perusahaan”. Dengan asumsi bahwa hasil dari nilai tertimbang faktor-faktor sumber daya strategik mengindikasikan kinerja perusahaan. Jadi karena hasil penelitian pada posisi “persaingan aman/ *favourable*” maka kondisi kinerja perusahaan baik.

5.2.2. Model Proses Bisnis Intern

Model proses bisnis ini dibangun berdasarkan konsep rantai-nilai Porter yang mengasumsikan bahwa laba merupakan hasil dari aktivitas-aktivitas diskrit yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena aktivitas tersebut menimbulkan biaya

maka pengelolaan aktivitas secara individual maupun keterkaitannya berperan secara strategik bagi kinerja perusahaan.

Model proses bisnis ini disusun sebagai berikut, variabel dependen adalah laba kotor operasi (EBIT) sedangkan variabel - variabel independen adalah biaya pemasaran, biaya operasional, biaya logistik dan biaya sumberdaya manusia. Data diambil dari laporan keuangan bulanan perusahaan dari 1 April 1997 s.d. 31 Maret 2000 (n=36).

Hasil regresi menunjukkan bahwa variasi kinerja pada model 44,92 % dipengaruhi oleh variabel dalam model (lihat *R Square*) dan 55,08% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Hasil regresi diringkas pada tabel 5.3. dibawah ini.

TABEL 5. 3. HASIL REGRESI MODEL RANTAI NILAI PROSES BISNIS

Variabel	Koefisien	Standar Error	T-Statistik
Konstanta	1.670.420	80.612.888	0.021
X1 (Pemasaran)	-2,86	1,43	-1,99
X2 (Operasional)	1,49	0,41	3,67
X3 (Logistik)	0.05	1,15	0,44
X4 (SDM)	-2,00	0,64	-3,11
$R^2 = 44,92$ Adjusted $R^2 = 37,81$ DW= 0,95 F = 6,32			

(k= 4 n=36 du= 1,73 dL=1,24 4-du=2,27 4-dL=2,76)

Dari hasil analisa tersebut maka didapat persamaan menjadi seperti :

$$Y = 1.670.420 - 2,86X_1 + 1,49X_2 + 0,05X_3 - 2X_4.$$

Dari hasil regresi, estimasi pengaruh aktivitas pemasaran, operasional, logistik dan pengembangan SDM atas kinerja secara individual adalah sebagai berikut.

1. **Aktivitas Pemasaran (-2,86).** Dengan derajat kepercayaan 95%, tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap profitabilitas. Secara konsep, aktivitas pemasaran merupakan rantai nilai, oleh karenanya bukti empiris tersebut menunjukkan pengelolaannya pada masa lalu belum secara optimal menjadi *value-added activities*. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya *captive market* dari PT.Pertamina.
2. **Aktivitas Operasional (1,49).** Dengan derajat kepercayaan 95% aktivitas ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan profitabilitas. Aktivitas Operasional telah menjadi *value-added activities* bagi perusahaan.
3. **Aktivitas Logistik (0,5).** Dengan derajat kepercayaan 95%, tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap profitabilitas. Secara konsep, aktivitas logistik merupakan rantai nilai namun bukti empiris tersebut menunjukkan pengelolaannya pada masa lalu belum secara optimal menjadi *value-added activities*.
4. **Aktivitas SDM (-2,00).** Dengan derajat kepercayaan 95%, tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap profitabilitas. Secara konsep, aktivitas SDM merupakan rantai nilai namun bukti empiris tersebut menunjukkan pengelolaannya pada masa lalu belum secara optimal menjadi *value-added activities*.

Estimasi pengaruh aktivitas pemasaran, operasional, logistik dan pengembangan SDM atas kinerja secara bersama-sama ditunjukkan dengan nilai R Square (44,92%). Tingkat signifikansi model melalui Uji F didapatkan hasil bahwa nilai F hitung (6,32) yang lebih besar dari F tabel (2,92) pada derajat kepercayaan 95% menyatakan bahwa **aktivitas pemasaran, aktivitas operasional, logistik dan pengembangan SDM secara bersama-sama berpengaruh pada laba.**

Dengan memegang asumsi bahwa aktivitas menciptakan biaya, memberi indikasi perusahaan belum mampu mengoptimalkan pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai tambahnya.

Hasil ini mendukung hipotesis kedua bahwa proses bisnis mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5.2.3. Analisis Kepuasan Pelanggan

Analisis kepuasan pelanggan sebagai salah satu indikator kinerja perusahaan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis korelasi dan analisis faktor terhadap variabel - variabel : kehandalan produk, daya tanggap, keyakinan, empati dan berwujud.

1. Hubungan Faktor Kehandalan Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan, diperoleh tabulasi silang antara kehandalan produk dengan kepuasan sesuai tabel 5.4.

TABEL 5.4. KOMPOSISI RESPONDEN BERDASARKAN PERSEPSI KEHANDALAN PRODUK TERHADAP TINGKAT KEPUASAN

Kepuasan Pelanggan	Keandalan Produk				Total
	SR	R	T	ST	
SR	6	11	4	3	24
R	5	15	19	9	48
T	0	17	25	18	60
ST	0	5	12	21	38
Total	11	48	60	51	170

Sumber : Data primer yang diolah dengan program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi, T: Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6.0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 42,08. Dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai statistik X^2 adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (42,08) > X^2 tabel (16,919) maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara keandalan produk dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Arah hubungan antara tingkat kepuasan dengan persepsi keandalan dapat dijelaskan sebagai berikut. Persepsi konsumen terhadap keandalan produk relatif tinggi merefleksikan tingkat kepuasan yang memadai dari konsumen. Persepsi terhadap keandalan produk dapat dicermati pada tanggapan responden mengenai fasilitas kamar di Hotel Patra Jasa Semarang sesuai tabel 5.5

TABEL 5.5. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FASILITAS KAMAR

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	2	1,7 %
Kurang Memuaskan	10	5,8 %
Memuaskan	110	64,7 %
Sangat Memuaskan	47	27,8 %
Jumlah	170	100 %

2. Hubungan Faktor Daya Tanggap Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan, diperoleh tabulasi silang antara daya tanggap dengan kepuasan sesuai tabel 5.6.

TABEL 5.6. KOMPOSISI RESPONDEN BERDASARKAN PERSEPSI DAYA TANGGAP TERHADAP TINGKAT KEPUASAN

Kepuasan Pelanggan	Daya Tanggap				Total
	SR	R	T	ST	
SR	4	9	7	4	24
R	5	13	25	5	48
T	5	9	26	20	60
ST	1	4	14	19	38
Total	15	35	72	48	170

Sumber : Data primer yang diolah dengan program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi, T: Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6.0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 26,38. Dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai statistik X^2 adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (26,38) > X^2 tabel (16,919) maka

Sumber : Data primer yang diolah dengan program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi, T: Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6.0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 34,17. Dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai statistik X^2 adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (34,17) > X^2 tabel (16,919) maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara keyakinan dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Arah hubungan antara tingkat kepuasan dengan persepsi keyakinan dapat dijelaskan sebagai berikut. Persepsi konsumen terhadap keyakinan relatif tinggi merefleksikan tingkat kepuasan yang memadai dari konsumen. Persepsi terhadap keyakinan dapat dicermati pada tanggapan responden mengenai **value of money** di hotel Patra Jasa Semarang sesuai tabel 5.9.

TABEL 5.9. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VALUE OF MONEY

Kategori	Frekwensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	-	-
Kurang Memuaskan	3	1,76 %
Memuaskan	75	44,11 %
Sangat Memuaskan	92	54,13 %
Jumlah	170	100%

4. Hubungan Faktor Empati Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan, diperoleh tabulasi silang antara empati dengan kepuasan sesuai tabel 5.10. :

Tabel 5.10. KOMPOSISI RESPONDEN BERDASARKAN PERSEPSI EMPATI TERHADAP TINGKAT KEPUASAN

Kepuasan Pelanggan	Empati				Total
	SR	R	T	ST	
SR	9	9	4	2	24
R	9	23	13	3	48
T	6	17	20	17	60
ST	3	14	7	14	38
Total	27	63	44	36	170

Sumber : Data primer yang diolah dengan program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi, T: Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6.0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 28,59. Dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9, nilai statistik X^2 adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (28,59) > X^2 tabel maka hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara empati dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Arah hubungan antara tingkat kepuasan dengan persepsi empati dapat dijelaskan sebagai berikut. Persepsi konsumen terhadap empati relatif tinggi merefleksikan tingkat kepuasan yang memadai dari konsumen. Persepsi terhadap empati karyawan dapat dicermati pada tanggapan responden mengenai **pelayanan perhatian** di Hotel Patra Jasa Semarang sesuai tabel 5.11.

TABEL 5.11. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PELAYANAN PERHATIAN

Kategori	Frekwensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	2	1,17 %
Kurang Memuaskan	3	1,76 %
Memuaskan	54	31,76 %
Sangat Memuaskan	111	65,31 %
Jumlah	170	100 %

5. Hubungan Faktor Berwujud Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dari hasil pengolahan, diperoleh tabulasi silang antara berwujud dengan kepuasan sesuai tabel 5.12. :

TABEL 5.12. KOMPOSISI RESPONDEN BERDASARKAN PERSEPSI BERWUJUD TERHADAP TINGKAT KEPUASAN

Kepuasan Pelanggan	Berwujud				Total
	SR	R	T	ST	
SR	7	16	1	0	24
R	17	21	8	2	48
T	16	31	13	0	60
ST	6	16	13	3	38
Total	46	84	35	5	170

Sumber : Data primer yang diolah dengan program SPSS, 2000

Catatan : ST : Sangat Tinggi, T: Tinggi, R : Rendah dan SR : Sangat Rendah

Berdasarkan tabulasi silang, dengan bantuan SPSS 6.0, diperoleh perhitungan statistik *chi-square* sebagai berikut : X^2 sebesar 18,14. Dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar 9 , nilai statistik X^2 adalah 16,919. Oleh karena X^2 hitung (18,14) > X^2 tabel (16,919) maka

hipotesis nol ditolak, artinya terdapat hubungan antara berwujud dengan kepuasan pelanggan secara signifikan.

Arah hubungan antara tingkat kepuasan dengan persepsi **berwujud** dapat dijelaskan sebagai berikut. Persepsi konsumen terhadap berwujud relatif tinggi merefleksikan tingkat kepuasan yang memadai dari konsumen. Persepsi terhadap kehandalan produk dapat dicermati pada tanggapan responden mengenai **kebersihan, kerapian dan kenyamanan** di Hotel Patra Jasa Semarang sesuai tabel 5.13.

TABEL 5.13. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEBERSIHAN, KERAPIAN DAN KENYAMANAN

Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Tidak Memuaskan	6	3,52 %
Kurang Memuaskan	10	5,88 %
Memuaskan	119	70 %
Sangat Memuaskan	35	20,60 %
Jumlah	170	100 %

Berkaitan dengan hipotesis ketiga bahwa semakin tinggi kepuasan pelanggan kinerja semakin baik kinerja perusahaan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan bergantung pada faktor kehandalan produk, daya tanggap, keyakinan, empati dan berwujud.

- Uji Kontingensi

Untuk melihat prioritas urutan hubungan dipakai uji kontingensi sesuai Tabel 5.14.

TABEL 5.14. PENGUJIAN KONTINGENSI

Faktor Kepuasan Pelanggan	C	C Max	Prioritas
Kehandalan Produk	0,4454	0,98	1
Daya Tanggap	0,3665	0,98	4
Keyakinan	0,4091	0,98	2
Empati	0,3795	0,98	3
Berwujud	0,3105	0,98	5

Dari tabel diatas, urutan faktor yang menjadi prioritas paling tinggi dalam kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut :

1. Kehandalan produk
2. Keyakinan
3. Empati
4. Daya Tanggap
5. Berwujud

5.3. Implikasi Strategis

1. Sesuai lokasi, fasilitas dan lingkungan yang dimiliki, Hotel Patra Jasa Semarang sangat potensial dikembangkan menjadi resort hotel saat akhir pekan dan convention hotel saat hari kerja.
2. Meskipun saat ini kondisi produk dapat diterima, akan tetapi Hotel Patra Jasa Semarang perlu merencanakan program renovasi kamar dan fasilitas lain yang sudah berusia $\pm 13 - 25$ tahun untuk meningkatkan daya saing dan kepuasan pelanggan.
3. Keramah tamahan pegawai dan pelayanan prima dari pegawai kepada tamu dapat terus dikembangkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Hotel Patra Jasa Semarang salah satu hotel berbintang empat yang dalam usahanya menghadapi persaingan bisnis dengan cara meningkatkan kinerja bisnisnya.

Kinerja bisnis ditentukan oleh Sumber Daya Strategik (*key success factors*), Proses Bisnis Intern dan Kepuasan Pelanggan.

Dengan melihat paparan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab demi bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa “ Semakin unggul sumber daya strategik yang dimiliki perusahaan, semakin baik kinerja perusahaan ”. Hipotesa ini dapat diterima melalui pengujian t-statistik dimana t-hitung sebesar 3,701 dengan derajat kepercayaan 95% mempunyai pengaruh signifikan kinerja perusahaan.

Selanjutnya, dengan analisis SAP, berdasar nilai koefisien dengan asumsi bahwa hasil dari nilai tertimbang faktor-faktor sumber daya strategik mengindikasikan kinerja perusahaan

Jadi karena hasil penelitian pada posisi persaingan aman / *favourable* maka kondisi kinerja perusahaan baik.

Nilai tertimbang Sumber Daya Strategik :

a. Pemahaman Pasar (1,06 – Kekuatan)

- Mengetahui produk dan layanan untuk dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan hotel terhadap hotel pesaing dan memposisikan secara tepat sehingga akan mengetahui pangsa pasar yang dituju.
- Dengan pemahaman pasar, kegiatan pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan strategi yang disusun :
 - Kegiatan dapat diukur baik aktivitas maupun biayanya.
 - Kebijakan harga dan produk yang fleksibel dengan program efisiensi dan *cost leader*.
 - Promosi yang bertujuan pada kualitas produk dan layanan prima.
 Disini terdapat siklus yaitu antara marketing, mutu dan public relation.

b. Klasifikasi Hotel (0,81 – Kekuatan)

- Klasifikasi dimaksud untuk memberikan penggolongan hotel sesuai dengan fasilitas produk dan layanan hotel.

c. Lokasi (0,26 – Kelemahan)

- Lokasi bagi hotel termasuk salah satu kunci keberhasilan namun masing-masing tergantung pada kategorinya.
- Disamping lokasi, bangunan dan peralatan/perlengkapan seharusnya terjaga pemerliharaannya dan pembaharuannya.

Perkembangan teknologi dan tingkat hidup masyarakat sebagai tamu/pelanggan hotel berpengaruh pada harapan kualitas produk dan layanan terus berubah dan tinggi.

d. Fasilitas (0,18 – Kelemahan)

Disini jelas merupakan kelemahan dari hotel, jadi fasilitas harus ditambah. Misalnya fasilitas internet.

e. Keunggulan SDM (0,65 – Kekuatan)

- Hotel sebagai *hospitality* industri banyak ketergantungannya dengan SDM, sehingga SDM yang unggul merupakan faktor utama. SDM yang unggul dapat diciptakan dengan diawali system recruitment yang mendasarkan pada standart kompetensi dilanjutkan dengan pembinaan yang berkelanjutan dan imbalan yang sesuai.

2. Dari hasil regresi, hipotesa kedua bahwa “ Semakin baik pengelolaan proses bisnis maka semakin baik kinerja perusahaan ” dapat diterima melalui pengujian t-statistik dimana t-hitung sebesar 93,845 dengan derajat kepercayaan 95% mempunyai pengaruh signifikan kinerja perusahaan.

Sedangkan dengan menggunakan model regresi proses bisnis, estimasi pengaruh aktivitas pemasaran, operasional, logistik dan pengembangan SDM atas proses bisnis secara individual adalah sebagai berikut.

- a. **Aktivitas Pemasaran (-2,86).** Dengan derajat kepercayaan 95%, tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap EBIT. Secara konsep, aktivitas pemasaran merupakan rantai nilai oleh karenanya bukti empiris tersebut menunjukkan pengelolaannya pada masa lalu belum secara optimal menjadi

value-added activities. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya *captive market* dari PT. Pertamina.

- b. **Aktivitas Operasional (1,49)**. Dengan derajat kepercayaan 95% aktivitas ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan EBIT. Aktivitas Operasional telah menjadi *value-added activities* bagi perusahaan.
- c. **Aktivitas Logistik (0,5)**. Dengan derajat kepercayaan 95%, tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap EBIT. Secara konsep, aktivitas logistik merupakan rantai nilai namun bukti empiris tersebut menunjukkan pengelolaannya pada masa lalu belum secara optimal menjadi *value-added activities*.
- d. **Aktivitas SDM (-2,00)**. Dengan derajat kepercayaan 95%, tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap EBIT. Secara konsep, aktivitas SDM merupakan rantai nilai namun bukti empiris tersebut menunjukkan pengelolaannya pada masa lalu belum secara optimal menjadi *value-added activities*.

Estimasi aktivitas pemasaran, operasional, logistik dan pengembangan SDM atas kinerja secara bersama-sama ditunjukkan dengan nilai R Square (39%). Tingkat signifikansi model melalui Uji F didapatkan hasil bahwa nilai F hitung (5,12) yang lebih besar dari F tabel (2,92) pada derajat kepercayaan 95% mengindikasikan bahwa **variabel-variabel secara bersama-sama** berpengaruh pada kinerja.

3. Dari hasil regresi, hipotesa kedua bahwa “Semakin baik tinggi kepuasan pelanggan semakin baik kinerja perusahaan” dapat diterima melalui pengujian t-statistik dimana t-hitung sebesar 0,114 dengan derajat kepercayaan 95% mempunyai pengaruh signifikan kinerja perusahaan.

Bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi terhadap kepuasan pelanggan Hotel Patra Jasa Semarang :

a. Faktor Kehandalan Produk ($C = 0,4454$)

Dimana terdiri dari penerimaan dan pelayanan, fasilitas kamar, kualitas pelayanan makanan dan minuman, pelayanan binatu, fasilitas bisnis center, pelayanan karaoke / drive in café, pelayanan olah raga dan fasilitas pusat kebugaran.

b. Faktor Daya Tanggap ($C = 0,3665$)

Dimana terdiri dari prosedur penyampaian keluhan, seberapa lama tanggapan atas keluhan yang diberikan dan pernahkan kecewa terhadap pelayanan pengaduan.

c. Faktor Keyakinan ($C = 0,4091$)

Dimana terdiri dari pendapat tentang Customer Service, kesulitan memesan kamar, *value of money* dan pelayanan purna jual.

d. Faktor Empati ($C = 0,3795$)

Dimana terdiri dari perhatian Customer Service, pelaksanaan pelayanan perhatian dan kemampuan manajemen untuk mengenali / memahami kebutuhan pelanggan.

e. Faktor Berwujud ($C = 0,3105$)

Dimana terdiri dari lokasi, tata ruang, eksterior, penampilan bangunan gedung dan kebersihan / kerapian / kenyamanan kamar.

6.2. Saran

6.2.1. Dengan lokasi yang indah dan nyaman diatas bukit serta kondisi fasilitas yang dimiliki, Hotel Patra Jasa Semarang segera menindaklanjuti reposisi sebagai Resort & Convention Hotel dengan :

- a. Merenovasi swimming pool dan digunakan sebagai pusat kegiatan olah raga dan permainan tamu.
- b. Merenovasi convention hall yang ada dengan meningkatkan kapasitas daya tampung dan sentuhan interiornya diarahkan pada seni / budaya lokal.
- c. Merubah fungsi bowling center sebagai cost center menjadi convention hall / ball room.
- d. Melengkapi fasilitas meeting conference sesuai kebutuhan pelanggan / tamu ; LCD, Electric White Board, sound system yang permanen dsb.
- e. Menambah fasilitas TV program 24 jam non stop ; HBO, ESPN, TNT Cartoon Network, Discovery dsb.
- f. Merenovasi kamar hotel dan motel dengan sentuhan modern / luxurious dan etnik.

6.2.2. Menciptakan program kemitraan dalam rangka penambahan fasilitas tamu

dan pemanfaatan lahan tidur :

- a. Pembangunan sport hall
- b. Pembangunan spa
- c. Pembangunan specialities restaurant
- d. Pembangunan agro bisnis di area lereng belakang motel ; kolam pancing ; put – put (mini golf), children play ground, taman bunga dan buah – buahan.

6.2.3. Pengembangan sumber daya manusia melalui :

- a. Program S untuk Department Head.
- b. Program modular dari lembaga sertifikasi perhotelan.
- c. Program standar kompetensi.
- d. Program training singkat yang bekerja sama dengan STP Bandung dan Bali.
- e. Pemanfaatan tenaga trainee dari LPK yang berkualitas dan dipilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Boyd, Brian K., dan Elke Reuning-Elliot, "A Measurement Model Of Strategic Planning", Strategic Management Journal, Vol. 19, 181 – 192, 1998.
- Djoni, Wibowo., Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Tingkat Bawah., Pusat Penelitian Akademi Trisakti, Nomor 6, Jakarta, Oktober 1998.
- Fahey, Liam., dan Robert M. Randall., The Portable MBA in Strategy, John Wiley & Sons Inc, 1994.
- Garvin, William., "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, p.84-98, July-August 1996.
- Huber, Holbrook dan Kahn, Effect of Competitive Context and of Additional Information on Price Sensitivity., Journal of Marketing Research, Vol. XXIII, 9.250-259, Agustus, 1986.
- Hermawan, Kertajaya, Marketing Plus 2000 : Siasat Memenangkan Persaingan Global, Gramedia, jakarta, 1994.
- Huseini, Martani., Prasyarat Aplikasi Reengineering Dalam Organisasi, Usahawan No. 07, th XXIII, Jakarta, 1998.
- Javidan, Mansour, Core Competence : What Does it Mean in Practice ?, Long Range Planning Vol 31 No. 1, 60-71 : 1996.
- Kettinger, William.J., dan James TC.teng. Aligning BPR to Strategy : A Framework for Analysis, Long Range Planning Vol 31, hal 93 – 107, John Willey & Sons, februari, 1998.
- Kotler, Philip, Marketing Managements, Analisis, Planning, Implementation, and Control, 7th ed, Prentice-Hall, 1991.
- Masri, Singarimbun, dan Sofian Effendi, Metode Penelitian Survei, rev-ed, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Mihardjo, Basudewa dan Sugiarto, Citra Pariwisata Indonesia di Mata Orang Belanda, Pusat Penelitian Akademi Trisakti, Nomor 3, Jakarta, Oktober, 1997.
- Mulyadi, Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Usahawan No 02 dan 04, th XXVIII, Jakarta, 1998.

- Munawaroh., Keberadaan Winus dan Pengaruhnya Terhadap Pariwisata Indonesia., Pusat Penelitian Akademi Trisakti, Nomor 4, Jakarta, Januari, 1998.
- Oliver, Christine., Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based Views., Strategic Management Journal, Vol 18.p.697-713, 1997.
- Pearce, John., dan Richard B. Robson, Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997.
- Perry, Lee Tom., Randall G. Stott dan W. Norman, Real Time Strategy : Improvising Team Based Planning for a Fast Changing World, John Willey & Sons, 1993.
- Siegel, Sidney., Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial, Jakarta, Gramedia, 1985.
- Sharma dan Mahajan., Early Warning Indicators of Business Failure, Journal of Marketing , Vol. 44, p.80-89, 1980.
- Stewart, Thomas A., Reengineering : The Hot New Managing Tool., Fortune, 43-45, 23, Agustus, 1993.
- Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1996.
- Tichy, Noel M., Revolutionize Your Company, Fortune, p.114-118, Desember, 1993.
- Whitney, John O., Strategic Renewal for Business Unit, Harvard Business Review, 84-98, July-Agustus, 1996.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. DATA PRIBADI

N a m a : Basari Bachri
Tempat / tgl lahir : Semarang, 14 Juni 1955
Warganegara : Indonesia
Agama : Islam
Status : Menikah (2 anak)
Address : Perumahan Patra Jasa
Jl. Ungaran, Semarang
Phone : (024) 8414141
Fax : (024) 8314448

2. LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

2.1. Pendidikan Umum

1982 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Jurusan Administrasi Negara
Universitas 17 Agustus Semarang
1973 SMEA di Semarang
1971 SMEP di Semarang
1967 SD di Semarang

2.2. Pendidikan Khusus

2000 Certified Hotel Administrator (dalam proses)
The Educational Institute of American Hotel & Motel Association
2000 Hospitality Management Diploma
The Educational Institute of American Hotel & Motel Association
1997 Food & Beverage Management
The Educational Institute of American Hotel & Motel Association
1997 Hospitality Management, Ecole Hoteliere De Lausanne Switzerland
- Food & Beverage and Restaurant Management
- Human Resources Management
1995 Executive Program in Hospitality Management,
Cornel University – Nationality University of Singapore
1993 Financial Accounting For The Hospitality Industry I,
The Educational Institute of American Hotel & Motel Association
1993 Communication Strategies, IMPAC Systems
1991 Train The Trainer, Matrix Organizational Search – Singapore

3. PENGALAMAN KERJA

1998 – sekarang	General Manager, Hotel Patra Jasa Semarang
1993 – 1998	Executive Assistant Manager, LTI – Patra Jasa Hotel Bali
1989 – 1993	Chief Accountant, LTI – Patra Jasa Hotel Bali
1986 – 1989	Chief Accountant, Hotel Patra Jasa Semarang

4. PENGALAMAN ORGANISASI

1. Ketua BPD PHRI Jawa Tengah
2. Anggota PATA
3. Anggota ASITA
4. Anggota Rotary